



UMEÅ UNIVERSITET

Kompetensförsörjning i näringslivet

En kvalitativ studie om hur små och medelstora företag ser på och arbetar med kompetensförsörjning i en pendlingskommun

Linnea Lundmark

Therese Svensson

Förord

Den kunskap som denna studie har givit oss är en bra grund och kommer vara till stor användning i vårt framtida arbetsliv. Denna del i utbildningen har varit en av de mest lärorika under studietiden. Vi vill därmed tacka vår handledare Oscar Rantatalo som ständigt hjälpt oss med tips, feedback och råd längs vägen. Det har gett oss möjligheten att ständigt förbättra uppsatsen. Vi vill även tacka vår kontakt på Vännäs kommun, samt alla som deltagit i studien. Till sist vill vi tacka alla som på olika sätt stöttat oss under arbetets gång.

Linnea Lundmark & Therese Svensson

Umeå, 2019-06-03

Employee resourcing in enterprises

Sammanfattning

Kompetensförsörjning är ett brett begrepp som innefattar många moment i en organisations strategiska arbete med att förse organisationen med rätt kompetenser. Denna studie syftar att bidra till kunskapsutvecklingen kring kompetensförsörjning som finns i tidigare forskning inom ämnet. Studien genomförs i små och medelstora företag, i en pendlingskommun nära större stad. Vårt huvudsakliga fokus ligger på att lyfta hur organisationer tänker kring och arbetar med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetenser. Vi gjorde därför en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer där nio organisationer inom den valda kommunen, Vännäs, medverkade. Resultatet visade att företagen i studien både ser utmaningar och möjligheter med kompetensförsörjning, och omfattningen med arbetet kring att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetent arbetskraft varierar. Det strategiska arbetet påverkas av det geografiska läget, företagets storlek, samt vilka resurser företagen har för att arbeta med de olika delarna i kompetensförsörjningen. Studien visar vidare att andra samhällsinstanser såsom staten, Arbetsförmedlingen och kommunerna, i samarbete med näringslivet, bär ansvaret för att förbättra kompetensförsörjningen i samhället framöver.

Nyckelord: employability, employee resourcing, human resource development, human resource management, kompetensförsörjning, talent management

Innehållsförteckning

Inledning	1
Syfte och frågeställningar	2
Bakgrund	2
Kompetensbristen och dess konsekvenser	2
Utbildningar och kompetensförsörjning	2
Arbetsmarknadsregleringar och lagar	3
Anställningsbarhet och ökade krav på individen	3
Utsatta grupper på arbetsmarknaden	4
Utrikes födda	4
Längre liv - Längre arbetsliv	5
Tidigare forskning om kompetensförsörjning	5
Begreppsdefinitioner - olika sätt att beskriva kompetensförsörjning	6
<i>Employee resourcing och Talent management</i>	6
<i>Kompetensförsörjning</i>	6
Attrahera	6
Rekrytera	7
Utveckla	8
Behålla	10
Organisationskultur	11
Sammanfattning - Tidigare forskning om kompetensförsörjning	11
Metod	12
Urval	12
Genomförande	13
Val av analysmetod	14
Forskningsetiska principer	15
Fallbeskrivning Vännäs kommun	15

Geografiskt läge och demografi	15
Pendlingskommun nära större stad	15
Pendlingens inverkan på kompetensförsörjningen.....	16
Arbetsmarknaden i Vännäs kommun	16
Utbildning i Vännäs	16
Resultat	17
Attrahera	17
<i>Marknadsföring och strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket.....</i>	<i>17</i>
<i>För- och nackdelar med det geografiska läget.....</i>	<i>18</i>
<i>Kompetenser företagen vill attrahera nu och framöver</i>	<i>19</i>
<i>Sammanfattning – Attrahera.....</i>	<i>19</i>
Rekrytera	19
<i>Företagens planer att rekrytera framöver</i>	<i>19</i>
<i>Annonsering vid rekrytering</i>	<i>20</i>
<i>Intern eller extern rekryteringsprocess</i>	<i>20</i>
<i>Arbetsgivarnas krav vid nyanställningar</i>	<i>21</i>
<i>Samarbeten vid rekrytering och rekrytering av utsatta grupper</i>	<i>21</i>
<i>Genus och rekrytering</i>	<i>22</i>
<i>Sammanfattning – Rekrytera</i>	<i>22</i>
Utveckla	22
<i>Olika behov och möjligheter till kompetensutveckling</i>	<i>23</i>
<i>Medarbetarsamtal om utvecklingsmöjligheter.....</i>	<i>23</i>
<i>Introducera och utveckla medarbetare vid nyanställningar.....</i>	<i>24</i>
<i>Intern kompetensutveckling</i>	<i>24</i>
<i>Extern kompetensutveckling och kravutbildningar</i>	<i>25</i>
<i>För- och nackdelar med att utveckla medarbetare.....</i>	<i>26</i>
<i>Sammanfattning - Utveckla.....</i>	<i>26</i>

Behålla	27
<i>Strategier för att behålla kompetenta medarbetare</i>	27
<i>Organisationens uppbyggnad och stämning</i>	27
<i>Förmåner</i>	28
<i>Karriärmöjligheter</i>	28
<i>Pensionsavgångar</i>	29
<i>Sammanfattning - Behålla</i>	29
Diskussion	30
Resultatdiskussion	30
<i>Det geografiska lägets påverkan</i>	30
<i>Utbildning</i>	31
<i>Attrahera och rekrytera medarbetare</i>	31
<i>Utveckla och behålla medarbetare</i>	33
<i>Aspekter vi ser som särskilt intressanta i vår studie</i>	35
Slutsatser	35
Metoddiskussion	36
<i>Trovärdighet</i>	36
<i>Överförbarhet</i>	36
<i>Pålitlighet</i>	37
<i>En möjlighet att styrka och konfirmera</i>	37
Förslag till vidare forskning.....	38
Författardeklaration.....	38
Referenser	39

Inledning

Denna fallstudie, med nio ingående företag, handlar om hur företag ser på och arbetar med kompetensförsörjning. Thunnissen, Boselie och Fruytier (2013) menar att majoriteten av forskningen som finns inom kompetensförsörjning idag oftast utgår från amerikanska och/eller stora multinationella organisationers förutsättningar. De menar att majoriteten av forskningen på fältet bara undersöker enstaka perspektiv och sällan sätts in i bredare sammanhang. Dessa ensidiga ansatser gör att forskningen inte blir användbar överallt (Thunnissen et al., 2013). De efterfrågar därför fler studier i andra kontexter, i exempelvis små och medelstora företag, i offentlig sektor och i andra länder. Även Tyskbo (2019) menar att vi i dagsläget vet för lite om hur specifika organisatoriska faktorer och kontexter påverkar kompetensförsörjning, och att forskningen på området ofta saknar kontextuell känslighet rörande lokala påverkansfaktorer. För att bredda perspektiven på kompetensförsörjning kommer vi genom denna studie undersöka hur små och medelstora företag i en pendlingskommun i Sverige ser på och arbetar med kompetensförsörjning. Då detta är en relativt outforskad kontext finner vi det intressant att göra en fallstudie på området. Studien blir kvalitativ genom intervjuer för att ge en djupare förståelse och mer detaljerad bild av hur detta kan se ut i olika företag, vars kontext också kommer beskrivas. Cooke (2018) argumenterar för att forskare måste bli mer lyhörda för vikten av kontextuella faktorer när arbetet med personalstrategier och dess effekter studeras eftersom det kan ge mer nyanserade förklaringar till vad som händer på arbetsplatser, vilket i sin tur kan ge mer relevanta lösningar på specifika problem. Kompetensförsörjning är en del i pedagogiken och denna studie bidrar därför även till det pedagogiska forskningsfältet (Kock, 2010).

Vår studie genomförs på företag belägna i Vännäs kommun - en pendlingskommun nära större stad i Sverige. Svenska kommuner står idag inför stora utmaningar gällande kompetensförsörjning. Trenden, som i stor utsträckning delas med utvecklingen i grannländerna Finland och Norge, pekar mot förtätade samhällsstrukturer, en åldrande befolkning och stora pensionsavgångar, vilket får till följd att många kommuner får problem att bibehålla en tillräcklig kompetensbas (Sveriges kommuner och landsting, 2010). Om fem år väntas underskottet på utbildad arbetskraft i bristyrken uppgå till totalt 100 000 personer (Arbetsförmedlingen, 2018). Givet detta problem är det av stor samhällsrelevans att undersöka vilka strategier för kompetensförsörjning som används av företagen.

I Västerbotten, där företagen och kommunen som undersöks i vår studie ligger, ser trenderna för arbetsmarknaden och den demografiska utvecklingen liknande ut som i resten av landet. Sysselsättningen är hög och beräknas fortsätta öka under 2019, och den redan låga arbetslösheten som är cirka 5 procent, beräknas fortsätta minska. Inom samtliga branscher planerar merparten av arbetsgivarna att anställa fler och sysselsättningen i länet bedöms öka med totalt 1200 personer under året. Det stora rekryteringsbehovet kommer dock vara svårt att tillfredsställa i vissa yrkesgrupper då den tillgängliga arbetskraftens kompetenser inte räcker till. Ett effektivare resursutnyttjande av såväl utrikes som inrikes födda i yrkesaktiva åldrar, och ett större arbetsdeltagande bland äldre, är avgörande för både kompetensförsörjningen och välfärden (Arbetsförmedlingen, 2018; Regeringen, 2012) Arbetsförmedlingen (2018) menar att både högkonjunkturen och befolkningstillskottet i länet innebär unika möjligheter som inte får slarvas bort, och att behovet av kompetensförsörjningsstrategier är centralt för att kunna utnyttja den starka konjunkturen maximalt.

Som ovan nämnt är detta en fallstudie om kompetensförsörjning. I vår studie använder vi oss genomgående av Bowins (2011) definition av begreppet där attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal är centrala delar. Den skrivs på uppdrag av Vännäs Kommun som efterfrågar en mer detaljerad bild av hur arbetsgivare i näringslivet inom kommunen ser på sin närmaste framtid med avseende på kompetensförsörjning. Utöver att ta reda på vilka utmaningar, möjligheter och behov av kompetens som finns i området ämnar studien bidra till mer kunskap om hur företag arbetar med kompetensförsörjning i en annan kontext än de dominerande perspektiven på forskningsfältet (Thunnissen et al., 2013; Tyskbo, 2019; Cooke, 2018). Studien bidrar också med ett forskningsbaserat underlag till kompetensförsörjningsstrategier, som kan användas för att underlätta och tydliggöra arbetet med kompetensförsörjning

i näringslivet i Vännäs framöver. Förhoppningen är att underlaget ska vara applicerbart även för organisationer med förutsättningar liknande organisationerna verksamma inom Vännäs kommun.

Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka hur små och medelstora privata arbetsgivare, inom olika branscher i en pendlingskommun nära större stad, ser på sin närmaste framtid med avseende på kompetensförsörjning. Vidare avser studien ge en bild av hur dessa arbetsgivare arbetar med kompetensförsörjning idag och planerar göra framöver. Studiens frågeställningar är:

- Vilka utmaningar respektive möjligheter ser arbetsgivarna med kompetensförsörjningsarbetet?
- Hur planerar arbetsgivarna att attrahera och rekrytera den arbetskraft som finns i närheten de närmsta åren?
- Hur arbetar arbetsgivarna för att utveckla och behålla rätt kompetens i organisationen?

Bakgrund

I detta avsnitt redogör vi för faktorer som påverkar kompetensförsörjningen och arbetsmarknaden i Sverige och Västerbotten idag och som vi anser kan vara bra att känna till i den fortsatta läsningen av vår studie. Faktorerna vi väljer att lyfta fram är vilka typer av kompetenser som saknas i svenska företag i dagsläget och vilka konsekvenser det får, kopplingen mellan utbildning och kompetensförsörjning, lagarnas påverkan, vikten av individens anställningsbarhet på dagens arbetsmarknad, samt mer fakta rörande grupperna utrikes födda och äldre arbetskraft som bättre behöver nyttjas för att inte riskera en stor arbetskraftsbrist framöver. Thunnissen et al. (2013) menar att kompetensförsörjning i större utsträckning behöver studeras på flera nivåer samtidigt, där både ekonomiska och icke-ekonomiska (sociala och moraliska) värden bör tas i beaktande både på individnivå, organisatorisk nivå och samhällsnivå. Detta avsnitt ämnar bidra med en mer nyanserad bild av detta i vår studies kontext. Avsnittet kopplas även till vår studies resultat i vår diskussion.

Kompetensbristen och dess konsekvenser

För att Sveriges företag ska kunna växa och bidra till välbefinnande behövs personer med rätt kvalifikationer. Svenskt näringslivs senaste rekryteringsenkät (2018) visar att var fjärde rekryteringsförsök misslyckas idag på grund av att det saknas människor med rätt kompetens. Hela 70 procent av företagen har haft svårt att hitta personer med rätt yrkeserfarenhet, vilket är den vanligaste orsaken till rekryteringsproblemen. Näst vanligast är bristen på personer med rätt engagemang och attityd (53 procent) och därefter bristen på personer med rätt utbildning (52 procent). Svårigheten att rekrytera ger en rad negativa konsekvenser för företagen som bland annat riskerar sämre lönsamhet och minskad försäljning, lägre kvalitet på produkter och tjänster, minskade möjligheter att tacka ja till fler ordrar eller uppdrag, samt svårigheter att expandera (Svenskt näringsliv, 2018). Bristerna i kompetensförsörjningen leder inte bara till allvarliga och negativa effekter för företagen och deras anställda, utan även för samhället. Både jobb- och potentiella skatteintäkter går till spillo och en dåligt fungerande kompetensförsörjning är direkt skadlig för den svenska konkurrenskraften (Svenskt näringsliv, 2018).

Utbildningar och kompetensförsörjning

Utbildning påverkar vilka kompetenser som finns att tillgå på arbetsmarknaden. Det är därför viktigt att ha en utbildningsinstans som matchar arbetsmarknadens efterfrågan (Regeringskansliet, 2002). Utbildningsnivån är generellt sett hög i Sverige och beräknas fortsätta stiga. Det finns dock obalanser mellan tillgång och efterfrågan på utbildad arbetskraft i olika yrken och branscher (Statistiska centralbyrån,

2017). I näringslivet är det störst efterfrågan på personer med yrkesförberedande gymnasial utbildning och denna efterfrågan beräknas fortsätta öka starkt fram till år 2035 (Statistiska centralbyrån, 2017; Svenskt näringsliv, 2018). Under en lång tid har yrkesprogrammen dock drabbats av ett vikande intresse (Regeringen, 2015). Minst efterfrågan är det på personer utan gymnasial utbildning och de har därmed svårt att ta sig in på arbetsmarknaden (Arbetsförmedlingen, 2018). Regeringen (2015) menar att en nyckel för att få kompetensförsörjningen att fungera bättre är att skolan och näringslivet måste samverka i högre utsträckning än idag. Det handlar om att företag och fackliga organisationer måste engagera sig mer i vilka utbildningar som ska erbjudas, vilket innehåll dessa ska ha och om att aktivt skapa intresse för att få unga att välja dessa utbildningar (Regeringen, 2015). Yrkeshögskolan och Yrkesvux är framgångsrika exempel på hur utbildningar utvecklas i direkt samverkan med näringslivet och det har visat sig vara ett bra sätt att matcha arbetskraften mot de behov av kompetens som finns (Regeringen, 2015).

Investering i humankapital genom utbildning är i de allra flesta fall till stor nytta för både individen, organisationen och samhället. Det kan finnas svårigheter med att se tydliga ekonomiska avkastningar till följd av ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete ur ett organisationsperspektiv, men privatekonomin blir tydligt starkare med en högre utbildningsnivå (Regeringskansliet, 2002). Ju högre utbildningsnivå desto lägre arbetslöshet kan man också generellt säga (Arbetsförmedlingen, 2018). Svenska företag ligger, i en internationell jämförelse, i den absoluta toppen när det kommer till att erbjuda sina medarbetare internutbildning och kompetensutveckling (Regeringen, 2015). Svenskt näringslivs rekryteringsenkät (2018) visar att internutbildning är en vanlig åtgärd för att säkra framtidens kompetensbehov. Över en tredjedel av de tillfrågade företagen menade att de kommer satsa på det framöver (Svenskt näringsliv, 2018).

Kunskapsinriktningen beskrivs som en av faktorerna till högre kompetenskrav och varför kvalificerade medarbetare har blivit en viktig komponent för organisationers utveckling och konkurrenskraft (Regeringskansliet, 2002). Med ovanstående i åtanke betraktas kompetens dock av företag som något mycket bredare än bara formell utbildning. Företagen pekar i hög utsträckning på att yrkeskunskap och erfarenhet samt personliga egenskaper värdesätts mycket högt vid rekrytering (Svenskt näringsliv, 2018).

Arbetsmarknadsregleringar och lagar

Arbetsrätt är också en faktor som i stor utsträckning påverkar arbetsmarknaden och kompetensförsörjningen i Sverige. Skydd för svagare grupper, jämlikhet och jämställdhet, tillväxt, produktivitet och konkurrenskraft är vanliga motiv för arbetsrättsliga regleringar (Calleman, 2014). Arbetsrätten påverkar också arbetskraftens storlek och sammansättning, framförallt genom lagstiftningen om anställningskydd (LAS), föräldraledighet och diskriminering. Reglerna om villkor för invandrad arbetskraft finns i utlänningslagstiftningen. Lagstadgad pensionsålder påverkar hur länge personer arbetar (Calleman, 2014).

Anställningsbarhet och ökade krav på individen

Begreppet anställningsbarhet har ingen tydlig definition men kan förknippas med utbildning som bidrar till en högre anställningsbarhet. Det finns, som nämnt ovan, en stark koppling mellan utbildningar och arbetsmarknaden (Sparrhoff & Fejes, 2016). Anställningsbarhet innebär både en allmän kompetens och en kontextbunden som är relaterad till ett visst yrke eller organisation (Nilsson & Ellström, 2012). Idag förväntas inte personer jobba i en och samma organisation under en längre tid utan de förväntas byta arbetsplatser oftare och på olika sätt stärka sin anställningsbarhet genom att ständigt utveckla sina kompetenser (Sparrhoff & Fejes, 2016).

Både arbetsmarknadspolitiken och arbetsmarknaden präglas idag av krav och förväntningar på att människor ska kunna marknadsföra sig själva och ha rätt attityd och personlighet för att få en anställning (Seing, 2011). Det sociala ansvaret har förskjutits från samhället till individen, från rätten till anställning

till skyldigheten att vara anställningsbar (Seing, 2011; Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2006). Individualiseringen ger individen möjligheter att utforma sitt eget liv, men kan också ses som problematisk då den minskar anställningstryggheten och ställer högre krav på individen att utvecklas i enlighet med arbetsmarknadens krav (Allvin et al., 2006).

Utsatta grupper på arbetsmarknaden

Ökade krav på individer gör att mindre utrymme lämnas på arbetsmarknaden till människor som av olika skäl uppfattas som avvikande och inte passar in. Detta försvårar möjligheterna till förvärvsarbete för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden, såsom exempelvis utrikes födda, unga utan gymnasieutbildning, funktionshindrade och äldre (Seing, 2011). Denna resurs krävs dock för att fylla de kompetensbehov som efterfrågas på arbetsmarknaden framöver. (Regeringen, 2012; Statistiska Centralbyrån, 2017; Arbetsförmedlingen, 2018). Sparrhoff och Fejes (2016) menar att för att öka anställningsbarheten hos utsatta grupper krävs inte bara utbildning utan även erkännande och erkänsla. Vid anställning av personer som står längre ifrån arbetsmarknaden kan arbetsgivare få ekonomiskt stöd från arbetsförmedlingen. Det ekonomiska stödet kan täcka upp emot hela personens lön (Arbetsförmedlingen, u.å).

Betoningen av människors arbetsförmåga har på senare tid givit upphov till nya samverkansformer på arbetsmarknaden. Statliga myndigheter, kommuner, företag och andra organisationer försöker allt oftare hitta gemensamma lösningar där de ansvarar för olika delar i processen att hjälpa arbetslösa till arbete (Garsten, Lindvert & Thedvall, 2011). Denna samverkan kan dock vara svår att realisera då regelverk, riktlinjer och professioner skiljer sig mellan olika myndigheter och organisationer. Risken finns att arbetslösa och sjukskrivna faller mellan stolarna och tvingas gå fram och tillbaka mellan olika aktörer (Seing, 2011). På det sociala- och arbetsmarknadspolitiska området finns risken att samverkan blir ett tomt ord (Lindvert, 2006). Trots att det på policynivå ofta finns ambitiösa målsättningar att människor med nedsatt arbetsförmåga ska öka deltagandet i arbetslivet, så har målgruppens ställning på arbetsmarknaden inte förbättrats (Seing, 2011).

Utrikes födda

Det arbetskraftsutbud som finns i Västerbottens län idag och som kommer att finnas under åren framöver utgörs till stor del av nyanlända (Arbetsförmedlingen, 2018). Utan tillskottet av utrikes födda skulle den yrkesaktiva åldersgruppen minska kraftigt i länet. Resursutnyttjandet av utrikes födda är dock för lågt för att kunna fylla behovet som blir från minskningen av inrikes födda personer i yrkesaktiv ålder (Arbetsförmedlingen, 2018). Arbetsförmedlingen har ett ansvar att nyanlända invandrare erbjuds insatser som främjar en snabb och effektiv etablering på arbetsmarknaden (*Förordning med instruktion för Arbetsförmedlingen*, SFS 2007:1030).

Studier visar att det har tagit över ett decennium innan hälften av utrikes födda män och kvinnor har börjat förvärvsarbete efter att de mottagits i kommuner (Statistiska centralbyrån, 2017). Män börjar förvärvsarbete snabbare, men detta är något som jämnas ut över tid. Högre utbildning ökar förvärvsfrekvensen bland både inrikes och utrikes födda. Det är med andra ord både kön, ålder, utbildningsnivå och den rådande konjunkturen som har betydelse för hur snabbt utrikes födda börjar förvärvsarbete (Statistiska centralbyrån, 2017). Migranter räknas ofta som en problematisk grupp när det kommer till utveckling, utbildning och därmed även anställningsbarhet (Brine, 2006). Både språk och utbildningar är således gynnsamt för invandrare att besitta eller utveckla när de kommer till Sverige (Randle, 2007).

Svenska för invandrare, SFI, är en utbildning där invandrare som är 16 år eller äldre får lära sig det grundläggande i svenska språket. Målet är att lära dem ett funktionellt andraspråk och därmed även grundläggande läs- och skrivfärdigheter för att ge redskap till att kommunicera i vardagen, samhället, arbetslivet och fortsatta studier (Skolverket, u.å.). Arbetsförmedlingen har tillsammans med olika skolor runt om i landet ett samarbete där nyanlända med en akademisk utbildning på minst tre år eller en akademisk examen får chansen att snabbt komma ut i det svenska arbetslivet (Arbetsförmedlingen, u.å.) Detta kallas korta vägen och består av 26 veckors studier i yrkessvenska med fokus på yrkescoaching,

yrke och arbetsliv, studievägledning och arbetsplatsförlagd praktik. Detta kan de nyanlända genomgå trots att de inte slutfört sin SFI-utbildning ännu. Hela utbildningen anpassas efter individens kompetens och yrkesinriktning (Arbetsförmedlingen, u.å.).

Längre liv - Längre arbetsliv

En tydlig förändring av befolkningsstrukturen i Sverige är en stor ökning av andelen äldre. Födelsefallen sjunker och medellivslängden ökar för både kvinnor och män. Detta medför att andelen inrikes födda i arbetsaktiv ålder, 20–64 år, minskar (Calleman, 2014; Statistiska centralbyrån, 2017). Regeringen (2012) menar att när medellivslängden ökar måste även pensionsåldrarna öka för att Sveriges välfärds-system ska fungera. Bidrag från den äldre arbetskraften krävs för att upprätthålla finansieringen av välfärden. Ytterligare en positiv effekt av att äldre arbetar längre är möjligheten att fylla arbetskraftsbristen som finns inom vissa branscher på arbetsmarknaden (Regeringen, 2012). Detta kombinerat med de bättre arbetsförhållanden som råder på arbetsmarknaden kan vara anledningar till att fler äldre uppger att de vill jobba längre än till 65 år. Vidare menar Regeringen (2012) att trots detta har de flesta sin huvudsakliga inkomst från olika pensioner eller andra försäkringar redan vid 64 års ålder.

Regeringen (2012) menar att ett längre arbetsliv kan ha både positiva och negativa effekter på olika individer, men generellt sett är äldre människor idag både friskare och har bättre hälsa än tidigare. Den stora utmaningen för att öka pensionsåldern och förlänga arbetslivet är att försöka bibehålla den äldre arbetskraften som funderar på tidig pension (Regeringen, 2012). Barban, De Luna, Lundholm, Svensson och Billari (2017) menar att en förtidspension innebär negativa effekter på både hälsa och ekonomi. Att ha varit yrkesverksam större delen av livet och inte längre kunna identifiera sig som medarbetare på en organisation blir för många en stress, samtidigt som de förlorar den sociala samhörigheten med arbetskamraterna. Dessa faktorer skapar negativa hälsoeffekter och förtidspensionärer tenderar att må sämre och i sin tur ha kortare livslängd (Barban et al., 2017).

En motivationsfaktor för att vilja arbeta längre är att få ta del av vissa fördelar, exempelvis anpassade arbetsuppgifter. Många arbeten kan vara både fysiskt och psykiskt påfrestande så att arbeta med ett systematiskt arbetsmiljöarbete och bättre arbetsförhållanden kan därför användas för att anpassa olika jobb så att äldre ska orka och klara av ett längre arbetsliv (Regeringen, 2012).

Ovan har vi presenterat faktorer som påverkar kompetensförsörjningen och arbetsmarknaden i Sverige och Västerbotten idag på individnivå, organisatorisk nivå och samhällsnivå. Detta för att ge en bredare förståelse av kompetensförsörjning. Ett annat argument som gör bakgrundsinformationen relevant är att det avsnittet bidrar till att kunna sätta resultatet i vår studie i bredare perspektiv i diskussionen vi för längre fram. I det följande avsnittet gör vi en genomgång av tidigare forskning om kompetensförsörjning.

Tidigare forskning om kompetensförsörjning

I detta avsnitt gör vi en genomgång av tidigare forskning som lyfter olika aspekter ur kompetensförsörjning vilka är att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. Inledningsvis förklaras begreppet kompetensförsörjning som inkluderar de engelska begreppen Employee resourcing och Talent management. Detta för att vi avser ge läsaren en bredare kunskap och förståelse kring de olika delarna som innefattas i kompetensförsörjning. Avslutningsvis lyfter vi tidigare forskning inom organisationskultur och hur detta kan påverka de ovan nämnda delarna - attrahera, rekrytera, utveckla och behålla. Vi vill med detta avsnitt även skapa förutsättningar för att kunna analysera och diskutera resultatet av studien med anknytning till tidigare forskning.

Begreppsdefinitioner - olika sätt att beskriva kompetensförsörjning

Det finns flera olika definitioner på kompetensförsörjning där alla i huvudsak innebär att strategiskt arbeta för att ha rätt kompetens i organisationen på såväl kort som lång sikt. Vi väljer att använda både svenska och engelska definitioner för att få en bredare förståelse för hur forskare pratar om ämnet internationellt. Nedan förklaras begreppen *employee resourcing* och *talent management*, samt den svenska definitionen av begreppet kompetensförsörjning för att förtydliga hur vi använder ordet kompetensförsörjning i vår studie.

Employee resourcing och Talent management

Employee resourcing och *Talent management* är två engelska begrepp som är vanligt förekommande i tidigare forskning på området. Lewis och Heckman (2006) menar att *Talent management* blir allt mer populärt men att det finns en mångtydig definition där forskare använder och beskriver begreppet på olika sätt. Att *talent management* ibland används synonymt med liknande begrepp, såsom kompetensförsörjning, medför att arbetet med *talent management* kan skilja sig mycket mellan olika organisationer. Det finns tre olika huvudstrategier inom *talent management* och dessa är *talent development*, *talent retention* och *talent attraction* (Thunnissen et al., 2013). Dainty, Raidén och Neale (2009) förklarar *Employee resourcing* som den del i personalarbetet som handlar om att matcha den enskilda medarbetarens behov mot organisationens strategiska och operativa behov.

Kompetensförsörjning

Den svenska definitionen på kompetensförsörjning är enligt Granberg (2011) en benämning på planering och åtgärder för att tillgodose organisationers behov av arbetskraft. Kompetensförsörjning är ett strategiskt arbete som syftar till att på lång och kort sikt säkerställa att medarbetares kompetenser uppfyller verksamhetens krav för organisationens överlevnad och framgång (Anttila, 1999).

Bowin (2011, s.9) beskriver kompetensförsörjning som "Förmågan att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens, vilket påverkar möjligheterna att nå framgång, utvecklas och hävda sig i konkurrensen". Han menar att ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete är viktigt i såväl privat som offentlig sektor. Det skapar bättre förutsättningar för berörda parter både inom och utom organisationen, ger ökad lönsamhet, effektivitet, hållbarhet och möjligheten att långsiktigt kunna följa upp marknadens krav som ständigt förändras. För framgångsrika organisationer krävs det att risker minimeras och möjligheter maximeras. En viktig grundsten för att lyckas är att ha den kompetens som behövs, samt nyttja all kompetens som finns i organisationen, både formell och informell. Ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete innefattar att utveckla och tillvarata befintlig kompetens, attrahera och rekrytera inför framtida behov, samverka med andra organisationer och leverantörer, samt utveckla värderingar, mål, ledarskap och personalpolicy som kan stärka verksamheten. (Bowin, 2011)

I den följande delen av avsnittet tidigare forskning kommer vi utgå från Bowins (2011) sätt att beskriva kompetensförsörjning, där attrahera, rekrytera, utveckla och behålla blir centrala delar. Vi ser detta som ett tydligt sätt att förklara kompetensförsörjningsprocesser i företag. Under respektive rubrik summeras forskning som relaterar till dessa delar i kompetensförsörjningsprocessen. Denna struktur kommer därefter följas i studiens resultat och diskussion.

Attrahera

Att attrahera rätt medarbetare är en viktig del i kompetensförsörjningen och därför är ett arbete med arbetsgivarvarumärket viktigt för att kunna attrahera talanger (Maheshwari, Gunesh, Lodorfor & Konstantopoulou, 2017). När strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärken inleddes för första gången fanns förhoppningar om att en kombination av marknadsföring och HR skulle bidra till att enklare kunna rekrytera kompetent arbetskraft och internt motivera den befintliga arbetskraften (Backhaus, 2016). Den bild och position en organisation har på arbetsmarknaden kan påverka hur attraktiv en or-

ganisation upplevs och därmed påverka vilka som söker sig till och stannar inom organisationen (Lievens & Slaughter, 2016). Detta betyder att organisationer borde kombinera marknadsföringsstrategier med rekryteringsstrategier för att säkerställa att kompetenta individer söker sig till dem (Maheshwari et al., 2017).

Dyhere och Parments (2013) menar att strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket är en vital faktor för att kunna attrahera, rekrytera och behålla stjärnkompetenser på en arbetsmarknad med arbetskraftsbrist. Sullivan (2004) menar även att ett strategiskt och långsiktigt arbete med arbetsgivarvarumärket krävs för att kunna påverka de uppfattningar som finns knutna till arbetsplatsen och för att vara en attraktiv arbetsgivare som är konkurrenskraftig gällande efterfrågade kompetenser. Både interna och externa aspekter spelar in i detta arbete. Den interna aspekten innefattar löften gjorda till befintlig och potentiell arbetskraft där organisationen ska kunna erbjuda en unik arbetssituation för medarbetarna. Den externa aspekten handlar om att övertyga och attrahera personer till organisationen och se till att dessa har en positiv bild av organisationen (Tanwar & Prasad, 2016).

Medarbetarna är den bästa reklamen för organisationen (Dyhere & Parment, 2013). Den föreställning som finns av organisationen på marknaden och som sprids av medarbetarna har stort inflytande på vilka som söker sig till organisationen. Även av den anledningen är det viktigt att stärka arbetsgivarvarumärket, både inom och utom organisationen. Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin och Jones (2005) menar att människor söker sig till organisationer de upplever överensstämmer med deras personliga värderingar och önskemål. De faktorer som värderas högst vid val av arbetsgivare är arbetsmiljön, organisationens anseende samt konkurrenskraftig lön och karriärmöjligheter. I arbetsmiljön innefattas ett omväxlande och intressant arbete, goda yrkesmässiga utvecklingsmöjligheter, frihet i arbetet och bra social arbetsmiljö. Organisationens anseende innebär att organisationen är synlig i omvärlden och uppfattas som modern och innovativ, samt uppfattas ta ett socialt och miljömässigt samhällsansvar. Människor vill även erbjudas konkurrenskraftig lön och karriärmöjligheter, med lika bra eller bättre lön än i jämförbara organisationer och möjligheter till olika karriärvägar inom organisationen (Chapman et al., 2005).

Att effektivt förmedla ett välkänt och attraktivt varumärke kräver att man nyttjar det bästa av sina marknadsföringstillgångar och säkrar att företaget sticker ut i konkurrensen om att attrahera, behålla och motivera toppkandidater (Drury, 2016). Ungefär dubbelt så många söker sig till de mest attraktiva arbetsgivarna istället för till konkurrenter. Det genererar ett större urval vid rekryteringar och arbetsgivarna kan i sin tur välja de mest kompetenta kandidaterna till sin organisation (Drury, 2016). Vi vill med vår studie se hur små och medelstora organisationer jobbar för att attrahera rätt medarbetare till organisationen. Forskning om hur organisationer bör tänka kring rekrytering lyfts nedan.

Rekrytera

Att vid rekryteringar attrahera individer till organisationen är viktigt, men att sända ut rätt budskap om organisationen är än viktigare. Om nya medarbetare anser att organisationen inte representerar vad de marknadsför finns risken att de väljer att avsluta sin anställning och söker sig vidare. Det budskap som sänds ut under rekryteringsprocessen måste därför överensstämmer med organisationens arbetssätt då de nya medarbetarna skapar förväntningar på organisationen redan innan deras anställning börjar (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Studier visar att chanserna för att en person stannar inom organisationen ökar betydligt om den får en verklighetstrogen bild av arbetsplatsen redan under rekryteringsprocessen (Dhar, 2012). I vår studie vill vi se hur organisationer arbetar med rekryteringar och hur de ser till att rätt person blir anställd.

När arbetsgivare ska anställa nya personer bör de fundera över hur de får rätt personer att söka och var denna målgrupp kan finnas. För detta krävs kunskap angående om målgruppen själva aktivt söker jobb eller om arbetsgivaren måste söka upp dem. Arbetsgivaren behöver ha kunskap om vilka typer av annonser som fungerar bäst med målgruppen som söks vid rekrytering och vad man vill förmedla i annon-

sen (Lindelöw, 2016). Förutom överväganden om lämplig rekryteringskanal så gör företagen också överväganden om rekryteringskostnad och tid, vilket ofta beror på vilken position på företaget som ska tillsättas (Svenskt näringsliv, 2018). Svenska företags mest använda rekryteringskanal är informella nätverk och kontakter, 66 procent av företagen använder sig av detta. Rekrytering via sociala medier blir allt vanligare, främst i stora företag och bland de som söker högutbildad personal. 31 procent av företagen har provat att rekrytera via rekryterings- och bemanningsföretag. Majoriteten som använder sig av dem är företag som har över 50 anställda. Rekrytering via spontanansökningar förekommer också och är vanligare vid lågkonjunktur än högkonjunktur, då andelen arbetslösa är fler och mer aktiva i sitt sökande (Svenskt näringsliv, 2018). Företagen var mest nöjda med rekrytering via informella kontakter och nätverk, och även rekryterings- och bemanningsföretag samt sociala medier upplevs ha fungerat väl (Svenskt näringsliv, 2018).

Idealt börjar en rekryteringsprocess med en målformulering. Baserat på dessa mål bör sedan en strategi utvecklas utifrån vem man vill rekrytera, samt på vilket sätt och när rekryteringen ska äga rum (Breaugh & Starke, 2000). Price (2011) beskriver tre vanliga strategier för rekrytering. Den första strategin "Rätt person för rätt jobb" innebär att den nyanställde endast förväntas prestera i sina tilldelade arbetsuppgifter. Organisationer som använder sig av denna strategi har oftast en traditionell hierarkisk ordning med tydliga uppdelningar av arbetsuppgifter. Den andra strategin "Rätt person för rätt organisation" betonar vikten av att matcha den nyanställde med organisationens kultur. Personens personlighet väger i de här fallen tyngre än specifika färdigheter. Den tredje strategin "Rätt person för framtiden" baseras på framtida behov och kan kategoriseras som en mer långsiktig strategi. Här värdesätts egenskaperna flexibilitet och utvecklingspotential mest (Price, 2011).

En annan utförlig strategi för rekrytering redogörs av Lindelöw (2016). Hon kallar denna strategi för kompetensbaserad personalstrategi, och den utgör ett strukturerat verktyg som hjälper till att kartlägga vilka kompetenser organisationen behöver i framtiden och vad som får personer att lyckas i sina befattningar. Den utvärderar även i vilken grad möjliga eller befintliga medarbetare lever upp till detta. Med hjälp av den kompetensbaserade personalstrategin menar Lindelöw (2016) att subjektiviteten elimineras och att det istället blir de objektiva kraven som bestämmer vem som får jobbet vid rekrytering. Det gör i sin tur att arbetsplatserna blir mer öppna för olikheter och mer rationella och effektiva (Lindelöw, 2016).

Rekrytering är med andra ord något som innefattar många olika delar i kompetensförsörjningsarbetet där organisationer måste attrahera kompetenta medarbetare genom att förmedla rätt bild av organisationen, rekrytera den rätta personen och därefter se till att den nyanställda vill stanna inom organisationen (Dhar, 2012; Drury, 2016; Maheshwari et al., 2017; Wilden et al., 2010).

Utveckla

Att utbilda och utveckla medarbetare är en grund till organisatorisk framgång (Nilsson & Ellström, 2012). Ett strategiskt kompetensutvecklingsarbete skapar möjligheter till lärande, samarbete och feedback mellan chefer och medarbetare. De menar att alla organisationer bör jobba strategiskt med kompetensutveckling anpassad efter deras medarbetare och organisationens framtida mål och behov (Nilsson & Ellström, 2012). Att kompetensutveckla medarbetare kan ha många positiva effekter såsom högre motivation, lojalitet, ökad personlig tillfredsställelse, samt mer självständiga medarbetare (Boxall, Hutchinson & Wassenaar, 2015). Hög kvalitet på utbildningar bidrar till mer motivation hos medarbetarna som i sin tur arbetar både snabbare och bättre (Earl, von Treuer & McHardy, 2013). Att kompetensutveckla kan göras både internt och externt. En kombination av detta gynnar båda parter då lärandet inte förblir teoretiskt utan medarbetarna får möjligheten att applicera kunskaperna i praktiken på arbetsplatsen (Poell & Van Der Krogt, 2017). Att utveckla medarbetare är således en del i kompetensförsörjningsarbetet som vi väljer att studera och vi vill se hur små och medelstora organisationer arbetar med att utveckla sina medarbetare.

För att fylla kompetensbehov som organisationer har krävs flexibla strategier som utvecklar medarbetare efter organisationernas direkta behov. Att kunna utveckla och ha rätt kompetenser inom organisationer är väldigt eftertraktat men sällan något organisationer vill lägga ekonomiska resurser på (Brandi & Iannone, 2017). Garvan, Cranberry och Rock (2012) menar att organisationer ska tänka långsiktigt och fokusera på att utveckla befintliga medarbetare istället för att rekrytera nya medarbetare, och på så sätt få rätt kompetens till organisationen.

Poell och Van Der Krogt (2017) menar att medarbetarna är en viktig faktor när det kommer till planering av kompetensutveckling. För att lyckas med utveckling av medarbetare krävs deras motivation till lärande. De individuella aspekterna till varför och hur de vill utvecklas är viktigt att ta i beaktande vid planering av kompetensutveckling. Ledningens mål och motiv med utveckling kan många gånger skilja sig åt från medarbetarnas och för att säkerställa att medarbetarna tar lärdom vid utvecklingstillfället måste de förstå vinningen med att utveckla de aktuella områdena (Poell & Van Der Krogt, 2017). Även Dainty et al. (2009) menar att det är vanligt att medarbetarnas och organisationens behov inte stämmer överens, vilket i många organisationer blir problematiskt då företagets framgång och ekonomiska faktorer spelar in och medarbetarnas behov åsidosätts.

Hedayati Mehdiabadi och Li (2016) menar att talent development, som är en del i talent management, har ett annat förhållningssätt kring kompetensutveckling i jämförelse med andra utvecklingsstrategier. Talent development syftar till att uppmärksamma individens enskilda behov och anpassa utvecklingsmöjligheterna efter möjligheter, behov, egna intressen och motivationsfaktorer. Detta kräver ett ständigt pågående arbete med övergripande strategier kring de individuella kompetenserna inom organisationen (Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016).

Intern kompetensutveckling kan antingen innebära en enstaka insats till lärande, eller ett samband av flera insatser som tillsammans blir en del av organisationens strategiska arbete för att förse organisationen med rätt kompetenser (Bratton & Gold, 2017). Kompetensutveckling kan även delas in i formellt och informellt lärande (Coetzer, Kock & Wallo, 2017). Formellt lärande karaktäriseras av en viss planering, organisering, förutbestämda mål av utbildningen, samt leds av någon lärare eller instruktör. Vid formellt lärande får de medverkande ofta någon form av intyg eller diplom och detta är något som bekostas av arbetsgivaren. Informellt lärande kan istället ske spontant i den dagliga verksamheten mellan medarbetare, baserat på deras egna erfarenheter och utförs på initiativ från medarbetarna. Detta är något som inte planeras och utfallet från lärandet är därför svårt att förutse. Informellt lärande kräver med andra ord en viss kreativitet hos medarbetarna (Callahan, Cervantes & Loomis, 2011; Eraut, 2004). Ett vanligt sätt att inkludera kompetensutveckling inom den dagliga verksamheten är genom arbetsrotation, med syfte att lärande ska ske kontinuerligt (Ellström, 2010). Forskning menar att informellt lärande måste integreras med formellt för att ta tillvara på alla lärtillfällen som sker inom organisationen då fokus länge har legat på formella insatser i form av kurser. Att endast fokusera på enstaka kurser räcker inte för anställdas lärande och utveckling (Ellström, 2001; Kock, 2010).

I takt med att anställningsbarheten blivit mer individualiserad och personer måste se till att utvecklas för att fortsätta vara anställningsbara har kompetensutvecklingsstrategier förändrats. Dessa strategier främjar utvecklingsprogram och arbetsplatslärande för att individer ska fortsätta utvecklas i det befintliga arbetet (Nilsson & Ellström, 2012). En risk för organisationen är dock att då individernas medvetenhet om deras anställningsbarhet och marknadsvärde ökar så ökar också sannolikheten att de lämnar organisationen (Byrne, 2001). Vikten av belöning och erkännande av prestationer blir därför väldigt viktig (Flood, Turner, Ramamoorthy & Pearson, 2001). En del i kompetensförsörjningsarbetet är alltså att utveckla medarbetarna för att göra både individen och organisationen konkurrenskraftig, detta kan fungera som en del i att försöka behålla medarbetare. Hur organisationer kan arbeta vidare med att behålla dem lyfts under den följande rubriken.

Behålla

För att vara konkurrenskraftig på arbetsmarknaden är det viktigt att värna om det intellektuella kapital som finns inom organisationen. Om organisationer inte aktivt arbetar för att behålla befintliga medarbetare finns risken att de söker sig till organisationer de finner mer attraktiva. För att behålla talangfulla medarbetare krävs strategiska arbeten som ökar deras motivation till att stanna (Tanwar & Prasad, 2016).

Inskolningen är en kritisk period för att den nyanställde ska vilja stanna och det är viktigt att den snabbt blir en del av organisationen (Allen, 2006). Om introduktionen görs i grupp, följer ett schema och tar hänsyn till deltagarnas tidigare kunskap och erfarenheter går processen snabbare än vid andra metoder och arbetssätt (Allen, 2006).

Det är viktigt att organisationer överväger vilka olika anledningar som kan ligga bakom att medarbetare väljer att avsluta sin anställning. Det kan exempelvis vara externa faktorer, såsom att bli erbjuden ett nytt jobb eller att partnern får jobb i en annan stad. Det kan även vara interna faktorer som exempelvis en upplevelse av att inte klara av sitt jobb, att vara överkvalificerad för sina arbetsuppgifter, att uppleva ett missnöje gällande karriären, utvecklingsmöjligheterna eller lönen. Även sociala faktorer spelar in, såsom relationen till kollegor, chefer och kunder (Nilsson, Wallo, Rönqvist, & Davidson, 2011; Tran, Davis, McGillis Hall, & Jaglal, 2012). Capelli (2000) menar att organisationer kan vidta en rad åtgärder för att behålla arbetstagare i organisationen. Först och främst ekonomiska kompensationer, vilket förvisso är kortsiktiga lösningar som är lätta för konkurrenter att matcha, men även mer långsiktiga lösningar som exempelvis bättre fördelning av arbetsuppgifter eller erbjudanden om förmåner som underlättar för personer att balansera karriären och privatlivet.

Studier på området visar att medarbetare inte alltid lämnar organisationen efter en längre tid av missnöje, utan att det är något som kan hända plötsligt. Företag kan förebygga detta genom att vara medvetna om påverkansfaktorer och exempelvis ge ett likvärdigt eller bättre erbjudande till de som plötsligt vill lämna (Lee, Hom, Eberly & Li, 2018). Lee et al. (2018) har summerat en rad huvudsakliga slutsatser från forskning om personalomsättning. Dessa berör hur chefer kan tänka och jobba för att förstå, förut säga och påverka personalomsättningen positivt. De huvudsakliga fynden är att chefer bör uppmärksamma och mäta medarbetarnas upplevda arbetstillfredsställelse och engagemang, makt över den egna arbetssituationen, upplevelse av rättvisa inom organisationen, medarbetares andra potentiella jobbalternativ, undvikande beteenden såsom mycket frånvaro, specifika önskemål om att lämna företaget, samt ta reda på vilka faktorer som kan göra att medarbetare vill lämna eller stanna kvar. Företag bör även ha i åtanke att yngre och äldre generationer värdesätter olika saker (Lee et al., 2018). För att mäta dessa faktorer rekommenderar forskarna att sträva efter att ha flera medarbetarundersökningar per år, där resultaten analyseras noggrant och följs upp regelbundet genom att beslut fattas och strategier planeras med utgångspunkt i resultaten. Lee et al. (2018) menar vidare att företag bör uppmärksamma skillnader i om personer stannar eller lämnar för de vill eller för att de inte har något annat val. Lägre personalomsättning behöver inte nödvändigtvis vara något bra om det finns ett högt missnöje, vilket kan tyda på att företaget har många medarbetare som stannar för att de måste, och det kan påverka produktiviteten negativt. Att hantera personalomsättning är alla chefers ansvar oavsett storlek på arbetsgruppen menar författarna, och de vill uppmuntra chefer att ta initiativ att positivt påverka viljan att stanna i organisationen med hjälp av strategier som bygger på resultaten från medarbetarundersökningarna (Lee et al., 2018).

Nyberg (2010) belyser skillnader i att behålla högpresterande och lågpresterande medarbetare. Det finns två huvudsakliga teorier gällande högpresterande personers vilja att lämna organisationer. Å ena sidan blir de belönade i större utsträckning än lågpresterande personer och kan därför vara mer motiverade att stanna, men å andra sidan är de mer attraktiva för andra arbetsgivare och får fler jobberbjudanden, vilket kan göra att de lämnar i större utsträckning. Nyberg (2010) gjorde en studie som undersökte dessa två teorier. Resultaten visade att en högre löneutveckling minskade risken att högpresterande personer lämnade organisationen, oberoende av arbetstillfredsställelse. Resultaten visar också att

högpresterande personer byter till andra arbetsgivare i högre utsträckning än lågpresterande personer. I tillägg till detta så är lön starkt kopplat till befordran, och det kan därför vara svårt att säga hur befordran påverkar personers vilja att lämna organisationen oberoende av lön. Löneutveckling kan vara viktigare för vissa personer och karriärmöjligheter viktigare för andra. För att förhindra att högpresterande personer lämnar bör man oavsett prioritera att satsa på dem ekonomiskt och skraddarsy lösningar beroende på individens önskemål (Nyberg, 2010).

Vi studerar hur organisationer ser på och arbetar med att behålla kompetenta medarbetare som en del i deras kompetensförsörjningsarbete och de ovannämnda delarna blir då vitala. Vidare lyfts tidigare forskning om organisationskultur som kan påverka samtliga delar i kompetensförsörjningsprocessen – attrahera, rekrytera, utveckla och behålla personal.

Organisationskultur

Organisationer måste som tidigare nämnt arbeta strategiskt för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare. Som ovan nämnt är en faktor som påverkar alla dessa delar, och därmed kompetensförsörjningsarbetet, organisationskulturen. De tankar, idéer och föreställningar som delas av en grupp människor på en arbetsplats kan beskrivas som organisationskultur. Organisationskulturen styr till stor del hur människorna i gruppen agerar i olika situationer. Hur de sociala relationerna formas och ser ut påverkas också till stor del av kulturen (Alvesson & Billing, 2011). Risken med en stark organisationskultur är att den kan fungera hämmande när idéer och tankesätt inte ifrågasätts. På en arbetsplats kan det göra att medarbetarna fastnar i vissa strukturer och särskilda idéer trots att det inte finns någon bra anledning till det (Alvesson & Billing, 2011). Dessa perspektiv speglar även teorier om maskulinitet i organisationskulturer, som beskrivs bestå av ett nät av socialt konstruerade normer och antaganden om egenskaper kopplade till kön (Kerfoot & Knights, 1993). Organisationskulturen kan innefatta en könsordning där processer och ledarstilar ofta prioriterar maskulina diskurser över feminina (Kerfoot & Knights, 1998; Knights & McCabe, 2001). Forskning visar att det är svårt att motarbeta en heteronormativ organisationskultur och att kvinnor som inte accepterar kulturen ofta väljer eller tvingas lämna organisationen (Hawkins, 2008).

En vanlig styrningsform som uppkommer ur organisationskultur är normativ styrning. Detta innebär att ledarskap riktas mot arbetstagarnas normer, tankar, värderingar och uppfattningar för att skapa en "vi-anda" och på så sätt öka effektiviteten (Alvesson & Sveningsson, 2007). En vanlig del i normativ styrning är att vid rekrytering välja den mest kvalificerade kandidaten som också anses ha rätt personlighet för att passa in i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2007). Organisationskulturen spelar en avgörande roll för hur väl en person passar in i organisationen (Chatman, 1991). Chatman (1991) menar att "Person-organization fit" uppstår både genom vilka personer organisationen väljer att anställa, och genom socialisation när organisationen och dess kultur påverkar personers värderingar, attityder och beteenden.

Wallo, Kock och Lundqvist (2019) menar att organisationskulturen även påverkar lärandet i organisationen i stor utsträckning. Allt lärande äger rum i en viss kontext, i ett visst fysiskt, socialt eller kulturellt sammanhang, och det har betydelse för vilket lärande som är möjligt att uppnå (Wallo et al., 2019).

Organisationskulturen kan med andra ord fungera både positivt och negativt i olika hänseenden och det är något som påverkar alla olika processer som sker inom och runt om organisationer. Detta blir därför integrerat och påverkar alla delar som innefattas i kompetensförsörjningsarbetet. Vi väljer därför att lyfta hur kompetensförsörjningens olika delar påverkas av organisationskulturen i vår studie.

Sammanfattning - Tidigare forskning om kompetensförsörjning

Sammanfattningsvis konstaterar vi att kompetensförsörjning är ett brett begrepp som innefattar många olika delar och kan se väldigt olika ut i olika organisationer beroende på kontextuella faktorer. Vi kom-

mer under vår studie se hur dessa delar kan påverka små och medelstora företag med de aktuella kontextuella faktorer som råder. Det är viktigt för organisationer att arbeta strategiskt med arbetsgivarvarumärket och vara en attraktiv arbetsgivare. Det påverkar vilka individer som söker sig till organisationen. Det är viktigt att sända ut en verklighetstrogen bild av arbetsplatsen under rekryteringsprocessen. Det finns många olika rekryteringskanaler och det är viktigt att organisationen väljer en lämplig rekryteringskanal för rätt målgrupp, samt att en strategi och en tydlig målbild finns vid rekrytering. Alla organisationer bör jobba strategiskt med kompetensutveckling för att det är en grund till organisatorisk framgång och gör medarbetarna mer motiverade, lojala, självständiga och tillfredsställda. Det kan göras både internt och externt och delas in i både formellt och informellt lärande. Utvecklingen måste anpassas efter både organisation och person. För att behålla kompetenta medarbetare krävs strategiska arbeten som ökar deras motivation till att stanna. Det är viktigt att den nya medarbetaren snabbt blir en del av organisationen och när medarbetare väljer att avsluta en anställning måste organisationen ta reda på vilka faktorer som spelade in. För att förhindra att högpresterande personer lämnar är det viktigt att satsa på dem ekonomiskt och skraddarsy lösningar utefter individens önskemål. Organisationens kultur är avgörande för vilka som söker sig till organisationen, vilka som rekryteras, vilka som stannar, samt lärandet i organisationen. En organisationskultur kan vara svår att förändra och kan göra att organisationen är mindre öppen för olikheter. Alla dessa delar är något som lyfts under vår studie för att se hur organisationer i en pendlingskommun nära större stad ser på och arbetar med kompetensförsörjning.

Metod

I detta avsnitt redogör vi för vårt val av metod. Vi valde att göra en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer där urvalet var strategiskt och nio organisationer i en pendlingskommun nära större stad valdes ut. Efter intervjuerna var genomförda så transkriberades och analyserades materialet induktivt genom kodning och kategorisering för att genom det komma fram till teorier.

Vid planeringen av vår studie beslutade vi oss tidigt för att göra en fallstudie. Eftersom vi ville få djupgående kunskaper om kompetensförsörjning i en specifik kommun och att studien syftade till att generera ny kunskap bedömde vi att en fallstudie passade bäst. Kännetecknande för fallstudier är även att de fokuserar på fenomen som är svåra att särskilja från sin kontext (Eisenhardt, 1989) och vi menar att kompetensförsörjningen är svår att särskilja från de studerade företagens storlek och lokala förutsättningar. Vidare valde vi att använda oss av en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod i vår studie. Baserat på att vi ville lyfta fram upplevelser och synpunkter kring kompetensförsörjningen hos de privata företagen i Vännäs kommun samt att vi ville få en djup förståelse och inblick i hur situationerna såg ut i de olika företagen kom vi fram till slutsatsen att intervjuer var den lämpligaste metoden att använda (Bryman, 2018). Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuerna utgår från en förutbestämd mall med frågor, en intervjuguide, som under intervjuens gång kan kompletteras med följdfrågor och kontrollfrågor utifrån behov. Intervjuguiden säkerställer att man ställer samma förutbestämda frågor vid samtliga intervjutillfällen och reducerar risken att tappa fokus från studiens syfte och frågeställningar (Bryman, 2018). Att ha möjligheten att kunna ställa följdfrågor minskar risken för missförstånd, skapar möjligheter för intervjupersonerna att fördjupa sina svar samt gör att intervjuerna kan styras så att studiens syfte och frågeställningar med säkerhet besvaras (Bryman, 2018).

Nedan förklaras vårt urval, genomförande, val av analysmetod och forskningsetiska principer mer ingående under respektive rubrik.

Urval

Denna studie baseras på nio intervjuer i nio olika organisationer i Vännäs kommuns näringsliv. Vi gjorde ett strategiskt, målinriktat urval av intervjupersoner för få möjligheten att få syftet besvarat och för att

urvalet skulle vara representativt (Bryman, 2018). Vår studies syfte var att undersöka hur små och medelstora privata arbetsgivare, inom olika branscher, ser på sin närmaste framtid med avseende på kompetensförsörjning. Till små företag räknas företag med 0–49 anställda och till medelstora företag räknas företag med 50–249 anställda (Tillväxtverket, 2019). Vi ville göra en fallstudie i en pendlingskommun nära större stad för att bidra med kunskap om kompetensförsörjning i ett område som skiljer sig från de dominerande perspektiven på forskningsfältet (Thunnissen et al., 2013; Tyskbo, 2019; Cooke, 2018). Vi ville också få en bild av hur små och medelstora privata arbetsgivare arbetar med dessa frågor idag och planerar göra framöver. Vi valde företag i Vännäs kommun då det är en pendlingskommun nära större stad och för att vi båda har personliga kontakter i kommunen, samt bor i eller i närheten av den. Vi valde därefter små och medelstora företag till vår studie för att studier om kompetensförsörjning i mindre organisationer är ett outforskat område och för att vi tror att arbetet med kompetensförsörjning kan skilja sig åt beroende på organisationernas storlek. Företagen i vår studie hade minst fem anställda. När vi gjorde urvalet valde vi att direkt sortera bort kommunens enmansföretagare, och företag med färre än fem anställda, eftersom vi ansåg att sannolikheten var mycket låg att dessa arbetsgivare arbetar med eller tänker aktivt på kompetensförsörjning då de inte har några, eller bara ett fåtal anställda. Vi ville dessutom att företagen i vår studie skulle komma från olika branscher. Anledningarna till detta var att vi ville att företagen till så stor utsträckning som möjligt skulle representera Vännäs kommuns näringsliv som helhet och för att vi ville studera kompetensförsörjningen i området. Dessa branscher blev bygg och anläggning, handel, transport och tillverkning. Om vi hade valt att intervjua företag från endast en bransch tror vi att svaren hade blivit alltför inriktade på branschspecifika faktorer och då hade studiens syfte behövt ändras.

Urval i kvalitativa studier kan vara av mindre storlek och många studier kan dra vinning av att göra färre intervjuer och istället lägga mer fokus på att förbereda, samt analysera intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2014). Av den anledningen valde vi att fokusera på att göra en genomarbetad intervjuguide, samt pilotintervju innan intervjuerna genomfördes. Efter att ha diskuterat ett möjligt urval med vår handledare på Umeå Universitet och vår kontaktperson på Vännäs kommun blev vår förhoppning att få nio frivilliga organisationer att vilja medverka i studien, med avseende på studiens tidsram och omfattning. Vi ansåg att nio mest troligt skulle vara ett tillräckligt rikt resultat för att på ett bra sätt kunna besvara studiens syfte och frågeställningar, få en bra diskussion, samt att överförbarheten till företagen i näringslivet i kommunen skulle bli tillräckligt bra.

Då vi bestämt antalet företag, antalet anställda och att företagen helst skulle tillhöra olika branscher fick vi en lista av vår kontaktperson på Vännäs kommun med förslag på företag som uppfyllde dessa kriterier. Utifrån den sökte vi sedan upp personer på företagen som vi trodde kunde vara lämpliga att kunna svara på våra frågor, eller kunna ge oss kontaktuppgifter till personer som var lämpliga för det. Vi valde personer som hade titlarna VD, delägare, personalansvarig eller HR och vi valde att inte specificera vilka som jobbade inom vilka branscher för att upprätthålla intervjupersonernas konfidentialitet och inte riskera att kunna identifieras av utomstående. Vi kontaktade totalt 16 företag och av dessa 16 företag lyckades vi, som ovan nämnt, få ihop nio stycken som hade tid, möjlighet och ville delta i studien. Dessa företag befann sig, som tidigare nämnt, inom branscherna bygg och anläggning, transport, tillverkning och handel. Av en slump hade samtliga företag i vår studie en mansdominerad könsfördelning. På företaget med den jämnaste könsfördelningen var en tredjedel av de anställda kvinnor och på de övriga organisationerna var 75–100 procent av de anställda män.

Genomförande

Vi började vår studie med att besöka en näringslivsfrukost i Vännäs kommun där vi fick träffa personer från Arbetsförmedlingen, kommunchefen, kommunanställda och chefer från näringslivet. Där fick vi möjligheten att höra hur näringslivet tänker kring kompetensförsörjning, samt lyfta vår studie, studiens syfte och vår förhoppning om att organisationerna ville delta. Som nämnt ovan valde vi semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Innan vi genomförde våra intervjuer upprättade vi därför en intervjuguide med förutbestämda frågor (se Bilaga 2). Frågorna valdes med omsorg tillsammans genom en diskussion, mellan oss författare, om studiens upplägg och vad vi ville ta reda på. Eftersom vi var två

som skulle genomföra studien och intervjuerna tillsammans ville vi ha en tydlig mall som vi båda kunde utgå från när intervjuerna genomfördes.

När vår intervjuguide var upprättad granskades den tillsammans med vår handledare vid Umeå Universitet för att säkerställa att den var lagom lång och att frågorna vi valt var bra för den information vi ville få fram. Vi valde därefter att göra en pilotintervju för att ännu mer noggrant kunna uppskatta hur lång tid vi behövde avsätta för varje intervju, samt för att kontrollera att frågorna var begripliga och kunde ge svar på vårt syfte och frågeställningar (Bryman, 2018). Därefter kontaktades de utvalda organisationerna initialt via mail där vi skickade ut vårt informationsbrev (se Bilaga 1). Detta för att vi ansåg att det var bra om företagen och intervjupersonerna fick all information skriftligt redan från början. Kontakten via mail gav oss dock en mycket låg svarsfrekvens och vi valde därför att även ringa de aktuella personerna för studien för att göra vår förfrågan, samt bokade in tider för intervjutillfällena. Vi valde att anpassa oss efter intervjupersonernas scheman och placering för att till så stor utsträckning som möjligt underlätta och möjliggöra deras deltagande, samt för att kunna genomföra intervjuerna i ett tidigt skede i studien. Detta för att vi ville ha gott om tid till transkribering och analys av resultatet. Då både tid och plats tillät valde vi att genomföra alla intervjuer personligen. Eftersom samtliga företag var belägna i och kring Vännäs och vi ville intervju personer som arbetade lokalt som chef eller personalansvarig, samt att vi valde att hålla till i deras egna lokaler eller kontor, var det inga problem att få till fysiska möten för intervjuerna. Vår förhoppning var att varje intervjutillfälle skulle vara cirka 45 minuter. Vi bedömde det som en lagom tid för att få tillräckligt utförliga svar på våra frågor och att det skulle ge en lagom mängd resultat att bearbeta med vår studies tidsram. I de allra flesta fallen höll intervjuerna tiden på cirka 45 minuter, men någon intervju blev lite kortare (33 minuter) och några lite längre (52–55 minuter).

I informationsbrevet som skickades till intervjupersonerna på mail informerade vi om forskningsetiska principer där vi bland annat informerade om deras konfidentialitet. Detta informerades även muntligt inför varje intervjutillfälle. Intervjuerna spelades in med intervjupersonernas medgivande, och vi tror att deras konfidentialitet kan ha varit en bidragande orsak till detta. Tack vare inspelningarna kunde vi lägga all fokus på intervjupersonernas svar och att komplettera med följdfrågor, vilket gav oss djupare förståelse i de olika situationerna, samt gav oss möjlighet att styra frågorna så att syftet och frågeställningarna blev besvarade (Bryman, 2018). Vi förvarade det inspelade materialet bortom åtkomst för andra än vi två och när transkriberingen och analysen av datan var gjord så raderade vi inspelningarna i enlighet med nyttjandekravet som vi förklarar vidare nedan (Kvale & Brinkmann, 2014).

Val av analysmetod

Vi tillämpade en huvudsakligt induktiv approach till analysen men var också vägleda av rapportens genomgående kategorier; attrahera, rekrytera, utveckla, behålla som vägledande och ordnande principer när vi arbetare med kategoriseringarna. Inom denna ram konstruerade vi däremot teman fritt. När intervjuerna var genomförda transkriberade vi materialet ordagrant utifrån inspelningarna och därefter raderades dem. När transkriberingen var klar läste vi igenom materialet ett flertal gånger och en initial sortering gjordes genom noteringar och markeringar för att bekanta oss med materialet (Eisenhardt, 1989; Rennstam & Wästerford, 2015). Detta gjorde vi var för sig för att öka möjligheten till att upptäcka liknelser eller saker som stack ut innan vi sammanställde vårt resultat. Detta gjorde vi för att stärka trovärdigheten då båda analyserade all data och blev inte låst av den andres åsikter under analystillfället (Bryman, 2018). Därefter kodades materialet genom att olika nyckelord sattes på olika meningar och stycken i texten. Dessa färgmarkerades i olika färger och därefter delade vi in återkommande innehåll och nyckelord i olika kategorier där varje kategori hade en egen färgkod. Detta gjorde vi för att få en tydligare överblick, djupare förståelse och möjligheten att se underliggande betydelser (Eisenhardt, 1989; Kvale & Brinkmann, 2014). Dessa sorterades in i kategorier under rubrikerna; attrahera, rekrytera, utveckla och behålla, som vi använder oss av genomgående i studien. Därefter noterades likheter, skillnader och det som överraskade eller stack ut (Kvale & Brinkmann, 2014). Vi valde sedan att presentera resultatet med utvalda citat under dessa rubriker som formulerades med utgångspunkt i studiens

frågeställningar och från tidigare forskning. Resultatet diskuterades därefter med hjälp av tidigare forskning.

Forskningsetiska principer

I vetenskapliga studier är etik en viktig aspekt att förhålla sig till. De forskningsetiska principer vi tog i beaktande genom hela studieförloppet var informerat samtycke, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Kvale & Brinkmann, 2014). För att säkerställa att intervjupersonerna hade tagit del av informationen specificerades den delvis initialt via mail och sedan muntligen innan intervjuerna påbörjades. För att vi skulle uppfylla kravet om informerat samtycke fick intervjupersonerna ett informationsbrev med studiens övergripande syfte och upplägg, potentiella för- och nackdelar med deltagande, att deltagandet var frivilligt samt att de hade rätt att dra sig ur när de ville. Intervjupersonerna fick även förfrågan och möjligheten att godkänna eller neka inspelning av intervjun innan vi genomförde dessa (Kvale & Brinkmann, 2014). I enlighet med konfidentialitetskravet informerades intervjupersonerna om att det bara är vi två som genomförde studien som fick tillgång till materialet, vår rätt att publicera det, samt deras anonymitet innan vi påbörjade intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjupersonerna blev avidentifierade så långt det gick genom att inga namn, kön eller ålder specificerades någonstans i studien. Även företagen anonymiserades genom att vi undvek att specificera företagets namn, exakt antal anställda eller vilken bransch respektive företag eller intervjuperson tillhör. Endast intervjupersonernas titlar presenteras därför i studiens resultat. För att uppfylla nyttjandekravet raderades och kasserades alla insamlade data från intervjuerna, samt mailkorrespondens, så fort vi arbetat klart med materialet, för att ingen utomstående skulle ha möjligheten att få tag på uppgifterna och därav kunna utläsa vilka intervjupersoner som deltagit i studien (Kvale & Brinkmann, 2014).

Fallbeskrivning Vännäs kommun

För att förstå kommunen där företagen i studien är verksamma går vi igenom kontextuella faktorer som kan påverka hur organisationerna arbetar med kompetensförsörjningen och hur de väljer att besvara våra frågeställningar. Vi gör en genomgång av kommunens geografiska läge, demografi, definitionen av kommunen, pendlingens inverkan, hur arbetsmarknaden ser ut, samt hur utbildningsmöjligheterna ser ut. Dessa faktorer är även viktiga att känna till för att kunna applicera vår studie i andra sammanhang med liknande kontexter.

Geografiskt läge och demografi

Vännäs kommun ligger i Västerbottens län, cirka 30 km väster om Umeå. Till ytan är kommunen länets minsta, men sett till invånarantalet, 8700 personer, är det den fjärde största. Ungefär två tredjedelar av befolkningen (68 procent) är bosatta i de två tätorterna Vännäs och Vännäsby, medan en tredjedel (32 procent) bor i byarna på landsbygden. Sedan 2010 har antalet medborgare i kommunen ökat med mellan 30-60 personer per år. Drygt halva befolkningen är under 45 år, närmare en fjärdedel är yngre än 20 år och cirka 1900 personer är över 65 år (Vännäs Kommun, 2019). Åtta procent av invånarna är utrikes födda, vilket är något lägre jämfört med Sverige som helhet där det är 19 procent (Statistiska centralbyrån, 2019).

Pendlingskommun nära större stad

Enligt Sveriges kommuner och landstings (SKLs) kommungruppsindelning tillhör Vännäs kommun gruppen *Pendlingskommun nära större stad*. Kommunerna i denna grupp har en utpendling på över 40 procent av den sysselsatta befolkningen och det största utpendlingsmålet är någon av kommunerna i gruppen *Större stad* (40 000 - 200 000 invånare). Även inpendlingen är relativt hög och många av dessa kommuner uppvisar en befolkningsökning sett över tio år (SKL, 2017). I Vännäs pendlar, av den sysselsatta befolkningen, cirka 2200 personer (52 procent) ut från kommunen, och cirka 900 personer (30 procent) pendlar in. Den huvudsakliga utpendlingsorten är Umeå (SKL, 2017). Både hög inpendling

och utpendling vittnar om att kommunen befinner sig på en dynamisk lokal arbetsmarknad (SKL, 2006). 2100 personer både bor i och arbetar i kommunen.

Pendlingens inverkan på kompetensförsörjningen

Allt fler människor är idag mer benägna att pendla längre sträckor för såväl arbetets som boendets skull (SKL, 2003). Förbättrade pendlingsmöjligheter leder till en rad viktiga konsekvenser: Att människor får fler alternativ i sina val av boende och arbete, att efterfrågan och utbud av arbetskraft lättare kan mötas, att sårbarheten vid strukturomvandling på lokal nivå minskar samt att utbytet av idéer, kunskap och erfarenheter ökar mellan aktörer på arbetsmarknaden (SKL, 2003). Förr ansågs pendling vara ett svaghetstecken – kommunen var inte självförsörjande på arbetskraft (inpendling) eller kommunens företag gick dåligt (utpendling). Med tiden har det dock visat sig att pendling och regionförstoring har en positiv inverkan på tillväxt, arbetskraftsförsörjning, produktivitet och lönenivåer för nästan alla kommuner. Den alltmer kunskapsintensiva och specialiserade arbetsmarknaden kräver en högt utbildad arbetskraft, och utbud och efterfrågan av denna kan lättare mötas på en stor lokal arbetsmarknadsregion. Större arbetsmarknadsregioner gör det också lättare för arbetslösa att hitta nya arbeten och ger ett större utbud av specialiserade tjänster och en större mångfald, vilket främjar näringsbredden. Pendlingen ökar även regionens attraktivitet för människor och företag samt bidrar till ett bättre kulturutbud och förstärker varumärket för regionen. (SKL, 2006). Pendlingen och närheten till Umeå kan alltså i stor utsträckning påverka kompetensförsörjningen i Vännäs.

Arbetsmarknaden i Vännäs kommun

Idag är arbetsmarknaden i kommunen relativt varierad även om den offentliga sektorn, som sysselsätter 40 procent av dagbefolkningen, dominerar bilden. Näst största sektorn är tjänstesektorn som sysselsätter sammanlagt 15 procent av befolkningen. I kommunen finns cirka 830 registrerade företag. Av dessa är 75 procent enmansföretagare och bara 0,5 procent av företagen har över 50 anställda. Byggtjänster, tillverkningsindustri och transportsektor sysselsätter cirka elva procent vardera, medan jord- och skogsbruk svarar för fyra procent (Vännäs Kommun, 2019).

Enligt Arbetsförmedlingens senaste prognos för Västerbotten (2018) så planerar fyra av tio företag i länet att utöka sin personalstyrka under det kommande året. Mest optimistiska till nyanställningar är arbetsgivare inom information och kommunikation, finansiell verksamhet och företagstjänster, industri samt byggverksamhet. Inom dessa branscher finns dock många yrken där det råder brist på arbetskraft. I näringslivet är det främst företag inom transport, jord- och skogsbruk, samt utbildning, vård och omsorg i privat regi som upplever brist på kompetens vid rekrytering. Minst är rekryteringsproblemen inom handeln, samt hotell och restaurang (Arbetsförmedlingen, 2018).

Utbildning i Vännäs

Kommunens gymnasieskola Liljaskolan har i dagsläget 8 gymnasieprogram inom bland annat bygg och anläggning, fordon och transport, hotell och turism samt vård och omsorg. Liljaskolan erbjuder även vuxenutbildning i form av yrkesutbildningar (Yrkesvux) inom inriktningarna transport, vård och omsorg, samt Grundvux, Lärnvux och SFI (se Bilaga 3). Skolan har cirka 1000 elever som kommer från cirka 50 olika kommuner. Skolan drivs som en fristående kommunal resultatenheter vilket innebär att utbildningarna finansieras av elevernas hemkommuner. Kommunernas budgetar påverkar alltså elevunderlaget. De personer som står längst ifrån arbetsmarknaden går först vid intagning på vuxenutbildningarna.

Enligt Arbetsförmedlingen (2018) är intresset för utbildningar till många bristyrken fortsatt svagt i Västerbotten, vilket gör att problemen med bristen på kompetent arbetskraft inom vissa branscher riskerar att kvarstå på sikt. I Vännäs ser detta olika ut för olika utbildningar, men man kan generellt säga att flera av gymnasieprogrammen har svårigheter att fylla utbildningsplatserna med behöriga sökande, medan flera av vuxenutbildningarna, speciellt yrkeschaufförer och trafiklärare, har dubbelt till tredubbelt antal sökande gentemot utbildningsplatserna (se Bilaga 3). Med undantag för Grundvux, Lärnvux och

SFI som tar in elever efter behov, anpassas utbildningarna och utbildningsplatserna primärt utifrån elevunderlag, men även efterfrågan i branscherna, tillgången på statsbidrag, tillgången på lärare och tillgången på fordon och maskiner påverkar hur många elever som kan tas in.

Resultat

I följande avsnitt gör vi en genomgång av resultatet från våra intervjuer. För tydlighetens skull har vi valt att behålla strukturen från teoriavsnittet och delat upp resultatet under rubrikerna; attrahera, rekrytera, utveckla och behålla. Under respektive rubrik presenteras hur företagen ser på och arbetar med att ha personer med rätt kompetens inom organisationen. Möjligheterna och utmaningarna med kompetensförsörjningen och företagets storlek framkommer genomgående i avsnittet. Resultatet är strukturerat för att besvara forskningsfrågorna:

- Vilka utmaningar respektive möjligheter ser arbetsgivarna med kompetensförsörjningsarbetet?
- Hur planerar arbetsgivarna att attrahera och rekrytera den arbetskraft som finns i närheten de närmsta åren?
- Hur arbetar arbetsgivarna för att utveckla och behålla rätt kompetens i organisationen?

Attrahera

Under denna rubrik presenteras resultatet från intervjupersonernas svar på frågorna som rör marknadsföring och strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket för att attrahera arbetskraft med rätt kvalifikationer, för- och nackdelar med det geografiska läget, samt vilka kompetenser företagen vill attrahera till sina organisationer nu och framöver.

Marknadsföring och strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket

Majoriteten av företagen menar att de inte har något strategiskt arbete med marknadsföring gentemot potentiell arbetskraft, utan att de huvudsakligen marknadsför sig mot kunder. Vid marknadsföring mot kunder är det oftast annonser, reklam och sponsring som används. Gentemot potentiell arbetskraft är det huvudsakligen befintliga medarbetare som sprider ett gott rykte om organisationen. Vissa av företagen sköter marknadsföringen själva mot kunder, medan andra använder sig av mediakonsulter eller mediebyråer. I dagsläget är det dock flera av företagen som inte marknadsför sig speciellt mycket alls varken gentemot kunder eller potentiell arbetskraft då de antingen anser att de redan har för mycket att göra, att de inte har några jobb att erbjuda, eller att det inte finns några större svårigheter i att locka till sig ny personal. Många menar att deras arbetsgivarvarumärke redan är känt i närheten och att de lever på att ha gott rykte bland allmänheten när de har ett behov av att attrahera nya medarbetare. I de branscher där konkurrensen om arbetskraft med rätt kompetenser är hög så är det kontakter snarare än marknadsföring som spelar stor roll. Flera menar även att små företag ofta har bra rykte och att det är en fördel för dem. En personalansvarig uttrycker sig om detta i citatet nedan.

Många i närheten känner till företaget. Det finns inte så stort behov av marknadsföring och vi har inte satsat så mycket på det i dagsläget. Tittar vi på personalförsörjningsbiten så verkar det vara många som känner till oss, som söker till oss spontant. (...) Man vet att det är en ganska lagom storlek på företaget. (Intervju 1)

Flera av företagen menar att den huvudsakliga marknadsföringen av arbetsgivarvarumärket sker automatiskt, att man arbetar för att personalen ska trivas och göra ett bra jobb hos kunder och på så sätt sprida ett gott rykte om företaget. Några menar att det blir extra viktigt för ryktet att den personal man har representerar företaget på ett föredömligt sätt då personalen arbetar direkt mot kunden och man har ett litet företag som många känner till. En HR-ansvarig beskriver:

Här uppe har vi ju fortfarande ett väldigt gott rykte och det lever vi ju på. Vi jobbar med att våra chaufförer och maskinförare och alla som är med där ute... Det är ju de som ska marknadsföra oss mest. Vi annonserar ju inte jättemycket. Det gäller att få personalen med oss så att de pratar gott om oss och det är ju på det sättet vi kan göra oss ett gott rykte. (Intervju 9)

Utöver vikten av ett gott rykte som påtalas i citatet ovan är det många av företagen som betonar att kontakter är en mycket viktig del när det kommer till att locka till sig potentiella medarbetare. Både kontakter med skolor men framför allt kontakter till andra företag och personer inom branschen. På frågan "Var tror ni att era framtida medarbetare finns?" (se Bilaga 2) svarar majoriteten av företagen antingen i närområdet, på gymnasieskolorna eller hos konkurrenter inom branschen. I de branscher där konkurrensen om arbetskraften är hög händer det att företagen headhuntar och tar personer av varandra via kontakter. I följande citat uttrycker en VD, i en bransch med bristyrken, hur det oftast brukar se ut för dem när de har ett behov av att hitta nya medarbetare.

Det är ju som att vi letar litegrann och luskar. Oftast får vi höra något, att någon är sugen på att byta jobb. Det är ofta så att man tar från någon annan. Någon som ska sluta, kanske någon som köpt hus i Vännäs eller är less på att pendla till stan eller så. Det är oftast såna man får höra. Så det är mest genom kontakter oftast. (Intervju 4)

Trots att de flesta menar att arbetet med marknadsföring gentemot potentiell arbetskraft inte är något man arbetar strategiskt med så är det några som nämner evenemanget Vännäsby gatufest som en positiv sak för att marknadsföringen av området och organisationerna som finns där. Det är en dag per år då företagen i Vännäsby anordnar en familjedag med aktiviteter som har lockat cirka 5000 personer per gång. Några intervjupersoner menar att det är ett bra sätt att visa vilka företag som finns där och att det är trevliga organisationer att jobba i.

För- och nackdelar med det geografiska läget

Majoriteten av företagen menar att det geografiska läget i Vännäs kommun huvudsakligen ger dem fördelar. Flera menar att det går bra att attrahera närboende (personer bosatta i Vännäs kommun med omnejd) till företagen och att konkurrensen om kunder är mindre än för företag som är belägna i Umeå. Andra fördelar som nämns är att det är billigare att driva företag utanför Umeå då tillgången till lokaler och utrymme är bättre. Att företagen är kända inom närområdet lyfts också som positivt.

Flera av företagen bedriver sin verksamhet både i Vännäs och Umeå och har anställda som utgår från sitt hem på båda orterna och det beskrivs som en fördel då personalen får nära till jobbet. Många har även sina kunder i båda orterna vilket ger fler uppdrag och jobbmöjligheter. Detta exemplifieras av en VD i citatet nedan.

Jag tror att vi har ett väldigt bra läge. Jag skulle inte vilja flytta någon annanstans. Vi är så pass etablerade här så här tror jag aldrig att vi blir riktigt sysslolösa även om det blir en dipp på något vis. Sen har vi ju så pass nära till Umeå också att det spelar ju ingen roll. Alltså vi är ju inne i stan på en kvart också om vi skulle vilja. (Intervju 5)

De flesta av företagen har någon eller flera i personalen som pendlar till och från arbetet. Pendlingsmöjligheterna bedöms vara goda då det finns både bra tåg- och vägförbindelser. Det lockar även personer från inlandet att söka sig till företag i Vännäs menar några. Att få personer att pendla från Umeå upplevs dock av flera som svårt, speciellt i bristyrken då många jobb erbjuds i Umeå. En av intervjupersonerna som är delägare i ett företag där vissa tjänster är bristyrken ger exempel på detta genom citatet nedan.

Det klart, en liten nackdel är det ju att vi ligger en bit ifrån Umeå. Många bor ju runt Umeå, och så är det ju ett bristyrke så det finns ju hur mycket jobb som helst där. Så ja, varför skulle man då ta ett jobb i Vännäs? (Intervju 6)

Förutom att det kan finnas svårigheter i att locka till sig personal som bor i Umeå, som nämns i citatet ovan, så är övriga nackdelar som nämns exempelvis att det kan vara svårt att behålla personer som är bosatta i Umeå under en längre tid i företaget på grund av pendlingen, att det kan vara svårt att snabbt få tag på vissa varor eller material som inte finns i Vännäs, samt att det kan vara långt att åka för kunder om de vill besöka företagen.

Kompetenser företagen vill attrahera nu och framöver

Gällande vilka kompetenser företagen efterfrågar nu och framöver så skiljer det sig lite mellan branscherna, men hos företag inom samma bransch ser behoven liknande ut. Bland många av företagen finns en stor efterfrågan på fordonsförare såsom truckförare, lastbilschaufförer, kranförare, maskinförare, markarbetare och busschaufförer. Behovet av verkstadskompetens och duktiga maskin- och servicetekniker nämns även av flera, samt produktutvecklare och teknisk support inom maskindelar. Inom byggbranschen efterfrågas personer med yrkesbevis inom alla områden. Företagen menar att det huvudsakliga problemet när det kommer till rekrytering av dessa yrkesgrupper är att det inte finns tillräckligt många färdigutbildade personer jämfört med antalet jobb. Vidare är det även flera av företagen som uttrycker ett behov av tjänstemän inom ekonomi, personalansvar och administration. Transportledare och platschefer är också svåra att få tag på menar några. Utmaningen med att tillsätta dessa tjänster beskrivs vara svårigheten att hitta personer med rätt erfarenhet eller kompetens för att klara av rollen.

Sammanfattning – Attrahera

Majoriteten av företagen menar att de inte har något strategiskt arbete med marknadsföring gentemot potentiell arbetskraft, utan att de huvudsakligen marknadsför sig mot kunder. De flesta menar att det viktigaste är att ha ett gott rykte och kontakter när det kommer till att locka till sig nya medarbetare, och det menar de att de har. Headhunting eller spontanansökningar är vanliga sätt att hitta sina nya medarbetare. Vännäsby gatufest som hålls en gång per år nämns som en lyckad marknadsföringsinsats för företagen i området. Majoriteten menar att det geografiska läget huvudsakligen ger dem fördelar. Det går bra att attrahera närboende potentiella medarbetare till företagen, konkurrensen om kunderna är mindre än i Umeå och närheten till Umeå ger ett större utbud av kunder och uppdrag. Nackdelarna är att det kan vara svårt att locka och behålla personal från Umeå på grund av pendlingen och utbudet av jobb i bristyrken i Umeå. Gällande vilka kompetenser företagen efterfrågar nu och framöver så ser behoven liknande ut hos företag inom samma branscher. Det är störst efterfrågan på yrkeschaufförer, servicetekniker, byggarbetare och vissa ledare och tjänstemän. Svårigheten att anställa personer med rätt kvalifikationer för dessa tjänster beskrivs vara att det är bristyrken eller att det är roller som kräver viss kompetens eller erfarenhet som är svår att hitta. Majoriteten av företagen menar att deras framtida medarbetare antingen finns i närområdet, på gymnasieskolorna eller hos konkurrenter inom branschen.

Rekrytera

I följande avsnitt presenteras resultatet kring frågor som rör rekrytering. De delar som lyfts är företagets rekryteringsbehov framöver, annonsering vid rekrytering, intern eller extern rekryteringsprocess, arbetsgivarnas krav vid nyanställningar, samarbeten vid rekrytering och rekrytering av utsatta grupper samt genus.

Företagens planer att rekrytera framöver

Majoriteten av företagen är intresserade av att växa i framtiden och planerar att rekrytera personer framöver, dock menar flera att det inte är någon brådska, utan att man vill växa i en rimlig takt. För de flesta handlar det om ett behov av en eller två nyrekryteringar inom den närmsta framtiden. De som inte planerar att rekrytera framöver har inga planerade pensionsavgångar, är nöjda med verksamheten som den ser ut just nu och vill hellre arbeta för att fortsätta förbättra den än att expandera, eller så har de inte tillräckligt med jobb för att erbjuda fler heltidstjänster i dagsläget.

Annonsering vid rekrytering

Vid tidigare rekryteringar har samtliga företag använt sig av olika typer av annonser vid något eller flera tillfällen. Annonseringen görs i princip alltid på internet i dagsläget, antingen på olika sidor såsom Facebook, VK eller Blocket Jobb, eller via Arbetsförmedlingen eller via rekryteringsfirmor. De flesta av företagen lyfter dock fler nackdelar än fördelar med annonsering. Antingen har det kommit in för stora mängder ansökningar som gjort att urvalet tagit mycket tid, eller så har annonseringen inte nått fram till personer med rätt erfarenheter eller kompetenser. Svårigheten med att veta vilken plattform som fungerar bäst nämns också av bland annat en VD som uttrycker sig i följande citat:

Vi vet egentligen inte var den bästa platsen är att annonsera just för att hitta den bästa personen som vi söker. Jag menar, om vi slänger ut en annons på Facebook eller VK så har vi ju som ingen aning om vilka det är som läser det. Det kan bli fel målgrupp. Kanske finns det något annat forum som egentligen är mer lämpligt. Jag har ingen aning vars jag ska söka för att jag ska hitta precis den rätta personen för det här yrket, det vet jag inte. (Intervju 5)

När det kommer till annonsering hos Arbetsförmedlingen är det flera som är skeptiska, just på grund av antalet ansökningar som väller in. En personalansvarig förklarar i citatet nedan.

Särskilt via arbetsförmedlingen så får man in väldigt mycket ansökningar av människor som kanske inte alls har den kompetens som behövs utan de blir tvingade att söka för att få behålla sin A-kassa. Det gör ju att vi får extremt stort underlag. Du ska ju ändå sitta och läsa alla ansökningar och det kan ju vara hundratalet stycken. Bara det tar mycket tid och det är kanske tid som vi inte riktigt har i organisationen. (Intervju 1)

Intern eller extern rekryteringsprocess

Nästan alla företag har använt sig av olika rekryterings- eller bemanningsföretag någon eller flera gånger. Detta gäller främst vid rekrytering av tjänstemän och anledningarna till det sägs vara att man inte anser sig ha tid eller kompetens att göra dessa rekryteringar själv, eller att det finns ett större behov av tester på kandidaterna då vilket kan vara svårare att göra själv. I flera av företagen fungerar det så som en delägare beskriver nedan.

Det är nog lite beroende på hur mycket tid jag har och också hur tjänsterna ser ut. Det är det som avgör. Om man behöver göra mycket tester och såna saker då kan det ju vara bra att ha hjälp. (Intervju 8)

Erfarenheterna av rekryteringsföretagen är blandade. Några har upplevt att det har varit till god hjälp, att rekryteringsföretagen har haft bra koll på branschen och konjunkturen och på så sätt kunnat ge bra förslag på kandidater, medan andra har varit missnöjda och antingen varit med om felrekryteringar eller att de inte har hittat någon bra kandidat trots hjälpen. En delägare ger genom citatet nedan ett exempel på när det inte blev en lyckad rekrytering.

Det är inte säkert att det blir bra trots att man tar in någon som är professionell och ska kunna det där. Det finns ju kandidater som är väldigt duktiga på prata och kanske inte lever upp till det sen. Så att även om tester och allting såg bra ut så levererade inte personen. (Intervju 6)

Även kostnaderna i både tid och pengar lyfts fram som en nackdel med rekryteringsfirmor, och speciellt när man inte får tag på en bra kandidat så som beskrivet i citatet ovan så kan det upplevas bortkastat. En VD uttrycker i följande citat ett annat scenario som exemplifierar detta.

Vi annonserade ju efter en mekaniker i alla sajter som fanns och betalade dyrt för såna här rekryteringsföretag som skulle rekrytera folk och så vidare men de fick inte fram någonting. Men när jag gick och knackade en kille på axeln i Umeå och frågade om han var intresserad så var han det. Så att vi slösade säkert 30 tusen på rekryteringsåtgärder för att hitta någon. (Intervju 7)

När det kommer till rekrytering av personer som inte räknas till tjänstemän sköter majoriteten av företagen rekryteringsprocessen själva och det vanligaste sättet att hitta rätt personer är via kontakter eller

spontanansökningar. Många får även in personer från gymnasieskolan som gör sin praktik på företagen och sedan blir erbjudna tillsvidareanställningar om det upplevs ha fungerat bra. Några nämner att det är enkelt att provanställa personer och sedan avsluta dessa anställningar om det inte känns bra.

Arbetsgivarnas krav vid nyanställningar

Gällande vilka krav företagen ställer vid nyanställningar så säger i princip alla intervjupersoner samma saker. Bortsett från vissa speciella yrkesbevis, körkort och kravkurser som krävs av fackförbund och avtal, så betonas personlighet och vilja som de absolut viktigaste egenskaperna. Citatet från en delägare nedan är ett exempel på hur de allra flesta intervjupersonerna uttryckte sig.

Det som jag ser som det absolut viktigaste det är att man har vilja. Utbildning i all ära, men just det här att, har man en vilja att jobba och en vilja att ta sig någonstans, och att komma i tid och vara på plats och vara tillgänglig och lyhörd, då brukar det i regel gå jättebra. Så att självklart beroende på tjänst sätter man ju upp en kravspecifikation kan man väl säga. Men viljan är väl det som tar människan längst. (Intervju 8)

Samarbeten vid rekrytering och rekrytering av utsatta grupper

Vad gäller samarbete med kommunen så är det främst Liljaskolan företagen har kontakt med gällande kompetensförsörjningen. När det kommer till samarbete med Arbetsförmedlingen sker det i princip bara när Arbetsförmedlingen kontaktar företagen med förslag på kandidater som söker jobb. De flesta ser positivt på dessa samarbeten och är nöjda med hur det har fungerat hittills. Majoriteten har tagit in personer som står långt ifrån arbetsmarknaden och har nyttjat Arbetsförmedlingens bidrag för detta. Flera betonar dock att det inte är bidraget i sig som gör att man anställer någon och att man inte: "skapar en tjänst" (Intervju 5) för att ta in någon som står långt ifrån arbetsmarknaden, men att bidraget kan vara till hjälp för att fylla de behov man har, förutsatt att personen i fråga upplevs lämplig för jobbet. Det är till nytta för både arbetsgivare och arbetstagare menar flera av företagen. En delägare beskriver detta i citatet nedan.

Vi är egentligen väldigt positiva till all möjlig, typ om vi kan hjälpa till med praktik eller såna saker. Jag tror det är lite därför Arbetsförmedlingen har vänt sig till oss också, just med de som har lite speciella behov. Jag ser det nog som lite samhällsansvar, att ta hand om de som inte har det så jävla lätt heller. Självklart, vi måste ju ha jobb åt dem, det är ju inte lönt att de bara är här, det funkar ju som inte men. Just praktik och liknande, vi försöker vara väldigt öppna för det. (Intervju 8)

Samtliga intervjupersoner känner sig öppna och positiva till att rekrytera personer som är utrikes födda. Återigen är det personlig lämplighet och vilja som värderas högst, och gällande de språkliga kraven så menar intervjupersonerna att huvudsaken är att personen förstår och kan göra sig förstådd på svenska, främst på grund av säkerhetsskäl och för att det ska fungera bra med kollegorna. Citatet nedan exemplifierar detta.

Många har nog väldigt bra kompetens från sitt hemland. Det skulle ju vara språket som skulle kunna vara en nackdel, men det är väl mer bara att kunna förstå varandra ute på arbetsplatserna som är viktigt. Vi har inte så stor kategori som är så duktiga på engelska. (Intervju 2)

De som upplever att samarbetet med Arbetsförmedlingen inte har fungerat bra är de som inte haft så mycket kontakt med dem, och de önskar att de blev kontaktade i större utsträckning. Flera av intervjupersonerna nämner detta och en VD uttrycker sig som följande:

Det tråkiga är väl... ska jag vara ärlig så får jag aldrig förfrågan. Vi har ju tjänster och vi har ju en del arbetsuppdrag som kanske inte kräver universitetsutbildning eller kanske inte ens gymnasieutbildning så det är klart, de möjligheterna finns. Men jag själv tar mig inte tid att jaga den typen av arbetskraft utan då tycker jag också att de som jobbar med det här ska vara lite aktiva att ta kontakt. (Intervju 3)

Genus och rekrytering

Samtliga av de intervjuade företagen har en mansdominerad könsfördelning. På företaget med den jämnaste könsfördelningen är det en tredjedel som är kvinnor. Anledningarna till detta menar företagen är att de tillhör mansdominerade branscher och att trenderna alltid sett ut så. På senare år menar dock några att de sett en ökning av kvinnor i branscherna, även om det fortfarande procentuellt sett är få. En VD beskriver i citatet nedan att fler kvinnor verkar söka sig till branschen nu jämfört med tidigare och att det därför är lättare att anställa kvinnor i dagsläget.

Jag tycker att det är lättare nu faktiskt. Det har varit svårt men nu är det mer och mer tjejer i branschen. Jag vet inte riktigt vad det beror på. Det har väl bara blivit en bättre bransch. Så de senaste fem till sex åren har jag upplevt att det blir mer och mer tjejer faktiskt. Det verkar vara fler som väljer den utbildningen. (Intervju 4)

De flesta betonar att könet inte spelar någon roll utan att det viktigaste är att personen man anställer passar bra in i arbetsgruppen och har rätt personlighet och utbildning eller erfarenhet i branschen. Många menar dock att det vore positivt att få in fler kvinnor då det kan ge en bättre stämning på arbetsplatsen, och många beskriver kvinnor som trevliga, noggranna och ordningsamma. En VD ger ett exempel på detta med citatet nedan.

Det lättar ju upp och blir en trevligare stämning då det inte bara är killar som sitter i fikarummet. Sen tycker jag att tjejer har bättre ordning och reda och de är ... de jobbar på ett annat sätt. Vi brukar säga det att det är fem tjejer och de håller reda på oss andra 15 killar. (Intervju 3)

Trots att det, som nämnt i citatet ovan, vore positivt att få in fler kvinnor så görs inga speciella ansträngningar för detta när det kommer till rekrytering. Endast en nämner att de tänker lite extra på att ha med kvinnor på bilder vid marknadsföring för att locka till sig fler. Flera av företagen nämner att det är lättare att få fler kvinnor att söka sig till företaget om man redan har några anställda som är kvinnor.

Sammanfattning – Rekrytera

Majoriteten av företagen är intresserade av att växa i framtiden och planerar att rekrytera en eller två personer inom den närmsta framtiden. Vid tidigare rekryteringar har samtliga företag använt sig av olika typer av annonser, men de flesta av företagen lyfter nackdelarna med detta. Antingen har för många ansökningar kommit in, eller så har annonserna inte nått rätt målgrupp. Nästan alla företag har använt sig av olika rekryterings- eller bemanningsföretag. Detta gäller främst vid rekrytering av tjänstemän då det anses svårare att sköta själv än rekrytering av andra medarbetare. Upplevelserna av rekryteringsföretagen är blandade. Gällande kraven på nyanställda så är det personlig lämplighet och vilja som väger tyngst, bortsett från krav på körkort och yrkesbevis. När det kommer till samarbetet med kommunen vid rekrytering så är det främst Liljaskolan företagen har kontakt med, vilket upplevs fungera bra. Vad gäller samarbete med Arbetsförmedlingen så har det främst förekommit då företagen blivit kontaktade av dem, vilket beskrivs som positivt. De företag som inte blivit kontaktade av Arbetsförmedlingen skulle vilja bli det. Samtliga företag är öppna för att anställa utrikes födda eller andra utsatta grupper, förutsatt att det finns en lämplig tjänst att erbjuda till en lämplig kandidat. Gällande språkliga krav så är det viktigt att personer kan förstå och göra sig förstådda på svenska. Samtliga företag i studien har en mansdominerad könsfördelning, men trots att en jämnare könsfördelning förespråkas gör majoriteten av företagen ingenting särskilt för att rekrytera fler kvinnor.

Utveckla

I följande avsnitt går vi igenom de frågor som innefattar kompetensutveckling. Hur de olika behoven och möjligheterna ser ut, hur organisationerna ser på introduktion av nyanställda, interna respektive externa utvecklingsmöjligheter, hur dessa möjligheter lyfts på medarbetarsamtal, samt för- och nackdelar med att utveckla medarbetare.

Olika behov och möjligheter till kompetensutveckling

Vissa av organisationerna menar att det är svårt med kompetensutveckling och att det finns väldigt olika behov beroende på avdelning och bransch. De menar att fokus ligger på att hitta utbildningar som kan gynna organisationen och inte enbart den enskilda individen. Däremot menar flera att individens önskemål många gånger stämmer överens med vad organisationen anser att medarbetarna behöver. Citatet nedan ger exempel på hur organisationer ser på val av utbildningar till medarbetare.

(...) Det är ju så svårt att hitta något som är på rätt nivå också. Man ska ju... det finns ju ingen anledning att utbilda i sånt som vi egentligen inte kommer använda själva, utan vi vill ju att det ska vara något som vi kan använda i vår verksamhet. Något man har nytta av. (Intervju 2)

Som citatet ovan visar vill organisationerna att utbildningarna inte endast gynnar medarbetarna utan även organisationen i stort. Olika yrken erbjuder däremot olika typer av utvecklingsmöjligheter. I de branscher och företag där utvecklingsmöjligheterna är små och där medarbetarna vet att utbudet på utbildningar är litet efterfrågas det inte i så stor utsträckning, men när det väl erbjuds så uppskattas det mycket. Detta exemplifieras i citatet nedan.

De efterfrågar inte det men de blir glada när de får det. För det här är ju inte ett yrke som... Oftast är det någon slags utbildning som är krävd av någon för att vi ska kunna klara vårt jobb. Vi ska klara någon teknisk utrustning eller något sådant och det blir sällan så mycket mer än det. Men alla blir peppade och tycker det är jätteroligt om det blir någonting. Så man ser riktigt hur det blir geist i gruppen när de får gå på en utbildning, för det är vi inte bortskämda med i den här branschen. (Intervju 7)

I enlighet med ovanstående citat har olika organisationer olika möjligheter att erbjuda kompetensutveckling till sina medarbetare. Ett företag som erbjuder utbildningar till sina medarbetare menar att kompetensutveckling inte bara innebär utveckling för organisationen utan en utveckling som kan göra medarbetare tillfreds och på så sätt trivas bättre inom organisationen: "Det handlar ju också om att behålla folk. Alltså att man ska vara en attraktiv arbetsgivare och man ska underhålla så att folk känner att de får någonting" (Intervju 9).

Att organisationerna har olika möjligheter till kompetensutveckling beror på skillnader i branscherna, vilka resurser, behov och krav som finns samt synen på kompetensutveckling.

Medarbetarsamtal om utvecklingsmöjligheter

Majoriteten av företagen har någon form av utvecklingssamtal och/eller gruppmöten. Under dessa lyfts medarbetarnas individuella utvecklingsmöjligheter och egna intressen eller önskemål på utvecklingsområden. Alla organisationer tillåter medarbetarna att lyfta egna önskemål men i slutändan är det alltid cheferna som bestämmer vilka utbildningar som är aktuella och vilka som får gå. Flera ser ett stort intresse från medarbetarna i att utvecklas, medan några anser att medarbetarna inte efterfrågar något särskilt i vissa branscher där utbudet av utbildningar är mindre, som tidigare nämnt. Oavsett hur stort intresset är hos medarbetarna försöker organisationerna uppfylla medarbetarnas önskemål så gott det går. Detta är något en personalansvarig lyfter i citatet nedan.

Många gånger så har man kanske, liksom uttalat ett önskemål att "det här skulle jag vilja lära mig mer om" och då, när vi ser att dels finns det en utbildning som kommer att gå och det är något vi behöver ökad kompetens inom, då väljer man bland de som är intresserade vilka som ska få gå. (Intervju 1)

Som citatet ovan visar på kan medarbetare önska olika former av vidareutbildningar. Beroende på bransch och avdelning hos organisationerna ser behoven av utbildning dock olika ut. Utvecklingsbehoven blir därför väldigt varierande hos olika medarbetare, men detta är något som diskuteras under medarbetarsamtalen. "(...) Det är brett det där. Det är så olika vilken avdelning man är på. Sen ja... det mesta kommer nog upp vid medarbetarsamtalet. Där har varje individ en individuell plan." – Intervju 3.

Introducera och utveckla medarbetare vid nyanställningar

Gällande nyanställningar och introduktioner anpassar samtliga organisationer introduktionen efter person. Dels efter den nyanställde, och dels efter den tilldelade mentorn. Vissa har uttalade rutiner medan andra arbetar mer spontant. Vissa anser att introduktionen kan bli bättre men de flesta företagen anställer inte nya medarbetare så ofta och arbetar därför inte aktivt med att förbättra rutiner. Citatet nedan visar hur majoriteten menar med att introduktionen måste anpassas efter tjänsten och individens erfarenheter.

Vi har ju en rutin, det har vi ju, men sen om den följs till punkt och pricka, det görs nog inte utan det blir nog väldigt personberoende, vem man går med och vad det är för typ av person. (Intervju 1)

Samtliga företag tilldelar nyanställda en eller flera mentorer som ansvarar för att lära upp individen eller fungera som bollplank för att stötta och guida. Den inledande introduktionen fokuseras inom de flesta organisationerna på lokaler, personal och praktiskt vetande. Ett exempel på synen kring inskolning visas i citatet nedan, från en delägare i ett av företagen.

Vi försöker att vara så duktiga vi kan men det där känner man väl att man skulle kunna vara ännu duktigare på, just att få in dem i verksamheten och lära upp dem. Det är ju en utmaning. Men vi börjar ju helt enkelt med en presentation med medarbetarna, lokalerna och produkterna, så man tar eftersom beroende på vart man är. Vi har som en plan för det kan man säga, men självklart är ju alla olika och det behövs ju mer eller mindre. (Intervju 8)

I enlighet med citatet ovan menar vissa intervjupersoner att inskolning är en process som kan förbättras. Vissa menar att detta är en väldigt lång process som inte bara anpassas efter individens bakgrund utan även efter säsong och hur verksamheten ser ut just då. Att lägga stort fokus på detta och planera in i schemat så alla aktuella delar inom organisationen når den nyanställde lyfts då som viktigt: "(...) Det gäller att boka in det och sätta in det i kalendern. Annars blir det inte gjort. Det är väldigt lätt att missas." (Intervju 3).

Ett företag betonar också nyanställningar som en bra chans att lära och ta tillvara på den kunskap som den nya medarbetaren kan tillföra. De fokuserar inte bara på att lära upp den nya medarbetaren utan försöker samtidigt lära av den nya som en del i deras kompetensutvecklingsarbete. Citatet nedan lyfter organisationens syn på den nyanställdes kompetens.

(...) Vi har väl egentligen försökt ta tillvara på all den kunskap som vi får in i företaget när vi rekryterar. Så jättemånga nu som har jobbat på andra företag har ju med sig massa bra grejer, så tar man tillvara på det så kan man ju komma en bit. Och då lär de av varandra. (Intervju 8)

Detta företag menar alltså att organisationer kan lära sig mycket nytt genom att vara lyhörd och öppen för att lära av en nyanställd.

Intern kompetensutveckling

Majoriteten av företagen fokuserar på intern kompetensutveckling och lärande genom arbetsrotation, eller genom att skicka någon eller några medarbetare på en extern utbildning och att de därefter får lära upp de övriga på arbetsplatsen. Intervjupersonerna anser att fördelen med detta utvecklingssätt är att verksamheten kan fortsätta som vanligt och behöver inte stanna av på grund av utbildningar. Möjligheten till intern kompetensutveckling varierar beroende på avdelning och bransch.

Vidare lyfter de flesta flera fördelarna med att ha arbetsrotation. Både för hälsan, för att kunna täcka upp vid sjukdomar, samt för att minska risken för arbetsskador. Vissa anser att det är en viktig del i deras kompetensutvecklingsstrategier. Arbetsrotationen kan dock ibland vara svår att få till för att vissa individer helst inte vill rotera eller då någon vill eller behöver läras upp. Då måste den personen arbeta på samma ställe tills den kan de nya arbetsuppgifterna. I följande citat lyfter en personalansvarig vikten av att ha arbetsrotation även då svårigheter för det uppstår: "(...) Men då måste man även få möjlighet

att rotera på andra jobb, så det inte blir så enahanda. Så att arbetsrotation är väl det som driver det här med kompetensutveckling.” (Intervju 1). En annan anledning till att arbetsrotation ibland inte är aktuellt är att vissa medarbetare besitter högre kompetens inom vissa områden och därför får utföra dessa arbeten mer än andra. På arbetsplatser som inte kan erbjuda arbetsrotation ligger fokus istället på att medarbetarna ska hjälpa varandra så mycket som möjligt.

Oavsett vilken form av intern kompetensutveckling som används menar en del av företagen att den interna utvecklingen fokuseras till perioder under lågsäsong då större fokus kan läggas när det är lugnare med jobb. Då får mindre erfarna gå med medarbetare som har mer erfarenhet, vilket exemplifieras nedan genom citatet från en delägare i en av organisationerna.

Vi försöker ju egentligen att lära av varandra inom organisationen. Vi får ju placera de mer erfarna med de som inte har samma kompetens eller erfarenhet så de får lära av varandra. Det är ju som en stor del. Sen håller vi väl på att försöka vidareutbilda de som redan jobbar. (Intervju 2)

Som citatet ovan visar försöker organisationer inte bara lära av varandra utan även vidareutbilda redan kompetent personal. Hur organisationer kompetensutvecklar med hjälp av externa parter lyfts nedan.

Extern kompetensutveckling och kravutbildningar

En stor del av utbildningarna som majoriteten av organisationerna genomför är någon form av kravutbildning. I flera branscher krävs certifikat och olika bevis för att få utföra arbetsuppgifterna, ofta på grund av säkerhetsskäl, vilket gör att intern kompetensutveckling där medarbetarna kan lära av varandra inte alltid räcker som kompetensutveckling. Dessa kravutbildningar är något som med jämna mellanrum måste uppdateras, erhållas bevis på och detta kostar väldigt mycket pengar för organisationerna. Detta exemplifieras nedan genom ett citat från en VD på en av organisationerna.

Vi bokar utbildningar och det kostar ju förbannat massa pengar. (...) Sen är det ju inte fel, man lär sig ju, alltså man förstår ju att riskbedömningar och sånt där är viktigt. Att man inte ska stå med stegen mot en husvägg när det är isigt ute, som alla förstår, men de trycker ändå på de där knapparna, visar på lite olyckor och lite sådär otäcka grejer så man ska få upp blicken för det där. (Intervju 5)

Som citatet ovan visar på är det blandade åsikter gällande kravutbildningar. Inom vissa branscher erbjuds dock inget annat än kravutbildningar till medarbetarna gällande externa utbildningar och i övrigt får de, om möjligt, lära sig internt av varandra genom exempelvis arbetsrotation.

Svårigheten med externa utbildningar är, förutom kostnaden för själva utbildningen, att verksamheten stannar av om alla ska delta. Detta gör att det många gånger bara är vissa som får åka, alternativt att utbildningarna äger rum på helger. Dessa utbildningar kan hållas för en enskild organisation av en extern part, men många gånger samarbetar organisationerna med andra i branschen för att fylla utbildningarna. Som tidigare nämnt behöver olika avdelningar inom vissa branscher varierande kompetenser och därav utbildas vissa avdelningar oftare än andra. En HR-ansvarig lyfter variationen av utbildningar i citatet nedan.

Det är väldigt varierat. Det är ju enkelt på chaufförssidan, där har man den här YKBn som ska göras och det är fem heldagar på en femårsperiod så där måste man ju mata igenom alla. Sen är det ju, alltså det är ju hur många krav-kurser som helst som oftast räcker i fem år, och alla är typ en dag. (Intervju 9)

Bortsett från dessa kravutbildningar upplever organisationerna att mängden utbildningar i närområdet varierar beroende på vilken bransch man tillhör. Alla anser att grundutbildningar finns i närheten, på exempelvis gymnasieskolor, men aktuella vidareutbildningar som inte kräver flera år på universitet är svårare att hitta. Vissa företag efterfrågar fler kortare kurser inom vissa branscher: ”Det finns ju ganska lite inom det området som du kan vidareutbilda dig i. Antingen ska man ha gått gymnasieutbildningen på en gång annars är det nästan på distans allting.” (Intervju 2). Medan andra får erbjudanden med jämna mellanrum om kurser kring exempelvis produkter och olika yrkeskunskaper.

Utbildningsföretag verkar det finnas hur gott om som helst. Vi får dagligen mail från alla som vill att vi ska gå kurser. Varje vecka får man att de har kurser här runtom. Så att det verkar finnas hur mycket som helst. (Intervju 4)

När det kommer till kontakten med närliggande utbildningar menar flera att de har regelbunden kontakt med Liljaskolan. Dels gällande vilka kompetenser som organisationerna behöver framöver, samt vad organisationerna anser att de bör tänka på när de utbildar elever inom olika branscher vilket exemplifieras i citatet från en delägare nedan.

Vi har ganska mycket dialoger med skolan också. Vi har ju de där branschråden, lite såna saker. Så de har ju mycket dels vad vi behöver för kompetens och litegrann vad de ska tänka på när de utbildar. Vi brukar träffas dels lärare och skolläring och företagare en gång per år. (Intervju 2)

Många av organisationerna tar även praktikanter från skolan. Vissa menar däremot att det är svårt att påverka eller få elever att söka rätt utbildning i tidig ålder för att kunna jobba inom bristyrken. De menar att detta är den stora utmaningen för att rätt kompetenser ska finnas i framtiden.

För- och nackdelar med att utveckla medarbetare

Som tidigare nämnt anser många organisationer att medarbetarna visar intresse av att utvecklas. Något som lyfts från en personalansvarig var däremot att drivna medarbetare inte bara är en fördel. Nackdelen med personer som vill lära sig mycket är att de blir väldigt attraktiva på arbetsplatsen och alla vill ha hjälp av dessa medarbetare på sin avdelning. Företaget menar däremot att alla på ett eller annat sätt måste utvecklas då tekniker, och därmed arbetssätt, förändras med tiden. Detta anses enklare med yngre personal än äldre vilket citatet nedan stärker.

Självklart så behöver alla lära sig mer hela tiden och uppdatera sig. Jobbet är ju inte samma som det var för 10 år sen eller 20 år sen och det kommer ju nya saker hela tiden. Just det här med IT och data är ju något som är väldigt tydligt att det har kommit väldigt starkt. Det är svårt att undvika datorer och data-program och att styra processer genom det nu. Och det kanske kan vara ett bekymmer. Nu har vi rätt ung personal eftersom vi har haft en pensionsavgång men det upplever man ju, att det kanske är svårare för äldre att lära sig. (Intervju 1)

Ett företag har valt att arbeta mot specialiserade tjänster där ansvarsområden delats ut och personalen får chansen att utvecklas inom nischade områden. Detta ses både som en fördel och nackdel då organisationen blir mer sårbar om någon skulle sluta, samtidigt som det används strategiskt för att öka effektiviteten och få medarbetare att vilja stanna när de tilldelas ett större ansvar, vilket visas genom ett citat nedan från organisationens VD.

Man blir mer sårbar om någon skulle sluta, så är det ju. Om du lägger ner energi på att bygga upp en och så drar den då är det ju klart att... Men så kan man ju som inte tänka. (...) Man bygger upp dem och ger dem ansvar så att de känner sig behövda. (Intervju 4)

Sammanfattning - Utveckla

Kompetensutvecklingsbehoven ser olika ut beroende på organisation, avdelning och bransch. Organisationerna vill att det ska gynna dem och inte bara medarbetaren. Medarbetarna blir däremot nöjda om de får utvecklas och kan i sin tur trivas bättre. Vid nyanställningar ser introduktionens rutiner varierade ut, men är något som anpassas efter person, samt den tilldelade mentorn eftersom det tar olika lång tid att lära upp beroende på arbetsuppgifterna, samt medarbetarnas tidigare erfarenheter. Vissa ser till att ta tillvara på nyanställdas kompetens och lära av dem. Gällande intern kompetensutveckling är arbetsrotation det huvudsakliga fokuset. När det kommer till extern kompetensutveckling är kravutbildningar den övervägande största delen. Det finns inom vissa branscher få vidareutbildningar, medan grundutbildningar är något som finns i närheten men är ofta långa. Utvecklingsmöjligheterna diskuteras oftast på någon form av utvecklingssamtal där medarbetarna får lyfta önskemål kring kompetensutveckling. Organisationerna menar att det finns både för- och nackdelar med att utveckla medarbetare. Det kan

göra medarbetare attraktiva inom olika arbetsområden, men alla är inte lika villiga att utvecklas och rotera. Det blir dessutom en ökad risk om man utvecklar personal då sårbarheten blir större om någon slutar. Vid externa utbildningar kan det finnas svårigheter om alla ska delta, då måste verksamheten stänga.

Behålla

Nedan lyfts en genomgång av resultatet från frågorna inriktade på hur organisationer arbetar för att behålla kompetenta medarbetare. Det är en genomgång av deras strategier, organisationens uppbyggnad och stämning, förmåner, karriärmöjligheter och pensionsavgångar.

Strategier för att behålla kompetenta medarbetare

Majoriteten av företagen har låg personalomsättning och i många fall har personalen arbetat länge inom organisationerna. Intervjupersonerna menar att ett strategiskt arbete för att behålla kompetent personal inte diskuteras så mycket. Vissa menar att de som slutar ofta gör det för att byta bransch, flyttar, blir headhuntade eller pensioneras. Att majoriteten av organisationerna menar att de inte har någon uttalad strategi för att behålla personal exemplifieras nedan i ett citat från en personalansvarig.

Ja, där tror jag heller inte att det finns någon strategi utan det är att försöka se till att man känner delaktighet, och såklart man ska försöka att ha roligt på jobbet, det är ju jätteviktigt. Men vi har inte haft så stora problem med personalomsättning. (Intervju 1)

Som citatet ovan tyder på jobbar inte organisationerna aktivt för att få personer att stanna inom organisationen och många menar att organisationens storlek är en avgörande faktor i detta: ”Vi jobbar inte på något speciellt sätt utan vi är så små att antingen så trivs man här eller så gör man inte det. Så att det finns inget system i det utan det bara är och blir.” (Intervju 7).

Trots att organisationerna inte aktivt arbetar för att behålla kompetent personal anser dem att några avgörande faktorer för att medarbetarna ändå ska stanna inom organisationen är att ha roligt och trivas med arbetet. Som citatet nedan visar menar de att en god stämning är viktigt att sträva efter och genom det hoppas att medarbetarna stannar.

Ja vi försöker väl ha så roligt som möjligt när vi jobbar. Jag har alltid sagt det att det ska vara roligt att jobba. Är det inte roligt att jobba då ska man göra något annat. Så det är väl grundregeln egentligen. Sen att man är optimistisk. Det är mycket mycket roligare att vara glad än ledsen. (Intervju 8)

Organisationens uppbyggnad och stämning

Vidare menar de studerade organisationerna att organisationens uppbyggnad och stämning är vital för att medarbetarna ska känna sig viktiga, och därmed välja att jobba kvar. Alla företag lyfter vikten av att ha en platt organisation där medarbetarna har nära till chefer och därmed nära till beslutsfattande positioner. Medarbetarna ska genom detta känna delaktighet, trygghet och ansvarstagande. Intervjupersonerna menar att en platt organisation bidrar till en god stämning med högt i tak där medarbetare vågar framföra sina åsikter till ledningen, samt ta eget ansvar utan att chefer lägger sig i varje beslut. Flera organisationer har med jämna mellanrum aktiviteter på fritiden för att främja sammanhållningen i gruppen. Nedan presenteras ett citat från en VD angående organisationens stämning och uppbyggnad.

Jag tror att det är för att vi har väldigt högt i tak och så är vi en väldigt platt organisation så jag tror att de flesta tänker nog att jag är chef liksom men inte så mycket mer. Jag försöker smälta in. Vi vill inte ha det så toppstyrt utan vi litar på att personer sköter sitt och om någon är osäker på något så ringer dem och frågar. Jag är inte inne och petar så mycket. (Intervju 5)

Som tidigare nämnt vill samtliga organisationer ha god stämning, men vissa organisationer anser att ju större organisationen blir, desto svårare blir det att upprätthålla en tigt arbetsgrupp, se citat från en VD nedan.

Att vi inte blir för stora, det är det jag tror är viktigt och ju större man blir desto ytligare blir det tror jag. (...) Sen blir det ju lite opersonligt också. Det är bättre att hålla en tajt grupp och det ska inte vara så stort eller ytligt. (Intervju 4)

Citatet ovan är ett exempel på en VD som anser att storleken är avgörande gällande hur tight grupp organisationen har. Något som är fortsatt viktigt, oavsett storlek, hos majoriteten av organisationerna är att ge medarbetarna stort eget ansvar och lita på att medarbetarna sköter jobbet. I citatet nedan lyfter en VD förhoppningarna om att medarbetarna ska känna sig viktiga och delaktiga i arbetet och på så sätt trivas bättre.

Jag tror alla verkligen tar ansvar och känner att de är viktiga för företaget. Inte att vi säger "Nu ska du göra det här och imorgon ska du göra det här och i övermorgon tar du det här" utan hur de planerar deras vecka det är upp till varje individ. Det är vi ganska tydliga med att säga, att ska man jobba här får man ta ett stort eget ansvar. Det tror jag uppskattas också. Man driver sitt lilla företag i företaget. (Intervju 3)

Förmåner

Företagen litar många gånger på dess rykte och på att medarbetarna trivs inom organisationen. De flesta erbjuder vissa förmåner men många erbjuder inte mer än vad kollektivavtal kräver. Att erbjuda mycket förmåner blir svårare ju mindre organisationen är menar flera. De flesta anser att de arbetstider organisationerna kan erbjuda är något som lockar, samt kan göra dem unika gentemot andra organisationer i samma bransch. Många organisationer erbjuder även någon form av flexitid där medarbetaren själv kan ansvara för att få ihop sin arbetstid enligt egna önskemål. Utöver arbetstid får många semester efter önskemål och cheferna försöker i bästa möjliga mån ge medarbetarna ledigt när de vill. En personalansvarig lyfter vikten av att lyssna på vad medarbetarna vill ha i citatet nedan.

Men det gäller ju att lyssna på det personalen vill ha. Många gånger tror jag inte man ställer så höga krav på just förmåner utan det kanske är mer det där att det ska vara lätt att få ledigt om man behöver det och att det ska finnas en flexibilitet. (Intervju 1)

Som citatet ovan säger anser vissa att höga krav på förmåner inte finns. De flesta företagen erbjuder dock friskvårdsbidrag, men vissa menar att de används olika flitigt beroende på medarbetarens ålder, att äldre medarbetare tenderar att använda friskvårdsbidrag i mindre utsträckning än yngre.

Andra förmåner som flera av organisationerna erbjuder är rabatterade produkter, företagsrabatter, privat användning av företagets inventarier, samt sjukvårdsförsäkringar. Bortsett från lön och materiella förmåner är ändå den viktigaste förmånen som lyfts trivsel på jobbet, vilket visas i citatet från en delägare nedan.

(...) det är klart trivs du på jobbet så blir du väl kvar, så är det ju. Men vill du vidare eller vill du göra något annat så är det ju inte bara lön som det går att övertala dem med för det brukar ju inte hålla i längden. (Intervju 6)

Vissa intervjupersoner menar att det kan vara svårt att individanpassa förmåner då risken finns att det blir orättvist om man inte kan erbjuda förmånen i fråga till alla anställda, samt att det är svårt att uppfylla allas önskemål på grund av verksamhetens behov och resurser. Därmed kan det bli ohållbart för organisationen i längden.

Karriärmöjligheter

Vissa organisationer erbjuder medarbetarna ett större ansvar med lönepåslag som titulerad arbetsledare, men medarbetarna inom vissa organisationer är nöjda där de är och är inte intresserade av att klättra för att få mer ansvar. I övrigt anser sig organisationerna vara för små för att erbjuda karriärmöjligheter. Medarbetarna får istället ett större helhetsansvar och möjligheten till flexibelt arbete där många moment innefattas eller möjlighet till arbetsrotation erbjuds. Hur en VD ser på frågan "Hur arbetar ni med karriärmöjligheter?" (se Bilaga 2) lyfts i citatet nedan.

Vi för ju den dialogen med varje person när vi har medarbetarsamtalen. Hur de ser på framtiden, eventuell karriär och så vidare. Samtidigt så säger de som jobbar här att här finns det ju som inget nästa steg. Man är ju i den situationen man är i, men samtidigt så får de ju ändå ta ett stort ansvar över avdelningen. Vill man hela tiden klättra och få en bättre titel och en chefsposition då kanske man är på fel företag. Det har jag svårt att erbjuda. (Intervju 3)

Pensionsavgångar

När det kommer till att behålla personer som närmar sig pensionsålder anser vissa att hälsan är en betydande faktor till om medarbetare kan jobba längre än till 65 år. De flesta av organisationerna har inte drabbats av många pensionsavgångar och har därför ingen strategi för hur de ska göra för att behålla medarbetare längre. Många anser att medarbetarna får gå i pension när de själva önskar och organisationen löser då situationen när den är framme. De har inget större behov av att låta äldre jobba längre och många erbjuder därför inget för att få dem att fortsätta längre. Vissa branscher skulle däremot inte klara sig utan pensionärerna, detta exemplifieras i citatet från en VD nedan.

Ja, om vi säger såhär, utan pensionärer så fungerar inte den här branschen. Det finns ett helt gäng pensionärer som sitter och kör extra som räddar hela branschen kan man säga för annars skulle det inte funka. De jobbar för att de tycker att det är roligt och de har kört länge, och de väljer lite grann vad de vill köra då istället. (Intervju 7)

Trots att majoriteten inte gör något särskilt för att få medarbetare att arbeta längre anser dem att god trivsel är det som har fungerat eller det de hoppas ska fungera för att få medarbetare att jobba längre och förhindra tidig pension. De menar att om medarbetarna trivs och är friska finns en större chans att det väljer att fortsätta jobba. En organisation med en medarbetare nära pensionsavgång väljer att kontinuerligt diskutera detta med personen för att hinna anställa och lära upp en ny för att få en fin övergång. I övrigt har vissa anpassat arbetsuppgifter, arbetstider och stationering efter den äldre medarbetarens önskemål och bostad för att förenkla vardagen. Resultatet av denna anpassning visas exemplifieras i citatet nedan.

Han blir vi inte av med. Men det är ju så att det är en skraddarsydd tjänst. Det klart att det är ju lättare att vara kvar på arbetsplatsen om man får jobba med det man trivs med, och det har vi ju gjort, det har vi sett till. Sen kanske inte någon annan skulle trivas med just det jobbet som vederbörande gör men just han gillar det. (Intervju 7)

Sammanfattning - Behålla

Organisationerna har låg personalomsättning och många medarbetare har arbetat länge. Slutar folk är det ofta på grund av att de vill byta bransch, flyttar, blir headhuntade eller pensioneras. De har därför ingen särskild strategi och vissa menar att organisationens storlek är avgörande till varför de inte har det. Dessa små och medelstora företag fokuserar på att få folk att trivas och ha roligt på jobbet. Ytterligare faktorer som ses som avgörande är organisationens uppbyggnad - platta organisationer med högt i tak där medarbetarna ska känna sig delaktiga och viktiga, samt att organisationen litar på medarbetarna. De har nära till chefen och vissa menar att detta blir svårt om man blir för stor. Gällande förmåner läggs fokus på det kollektivavtalen kräver. I övrigt erbjuds bra arbetstider, flextid, semester enligt önskemål, friskvårdsbidrag, rabatterade produkter, fri tillgång till inventarier, samt sjukvårdsförsäkring. Majoriteten av organisationerna anser att de är för små för att erbjuda karriärmöjligheter. Medarbetarna får istället större ansvar. Gällande pensionsavgångar gör organisationerna ofta inget särskilt för att medarbetarna ska arbeta längre. De får gå i pension när de vill, men vissa anpassar arbetsuppgifter, arbetstider och stationering på arbetet då vissa branscher inte överlever utan pensionärer. Annars ligger fokus på att få medarbetaren i pensionsålder att trivas för att på så sätt vilja jobba längre.

Diskussion

I detta avsnitt diskuterar vi vårt resultat och hur detta förhåller sig till tidigare forskning och bakgrundsfakta, samt lyfter våra slutsatser med studien. Inledningsvis diskuteras det geografiska lägets påverkan, utbildning och därefter diskuteras studiens genomgående delar – attrahera, rekrytera, utveckla och behålla. Till sist diskuterar vi vårt val av metod gentemot metodlitteratur och hur detta kan ha påverkat utfallet på studien, samt lyfter förslag på vidare forskning.

Resultatdiskussion

I den här uppsatsen har vi undersökt hur små och medelstora privata arbetsgivare, inom olika branscher i en pendlingskommun nära större stad, ser på sin närmaste framtid med avseende på kompetensförsörjning. Vidare har studiens resultat gett en bild av hur dessa företag arbetar med dessa frågor idag och planerar göra framöver. Detta har vi undersökt för att det saknas forskning om kompetensförsörjningsarbete i företag som inte är stora, amerikanska eller multinationella, samt för att det efterfrågas mer forskning som lyfter hur organisatoriska och lokala kontextuella faktorer påverkar arbetet med kompetensförsörjning (Thunnissen et al., 2013; Tyskbo, 2019). Vår studie lyfter utöver organisationsperspektivet även samhälls- och individperspektiv som är kopplade till kompetensförsörjning för att ge en bredare bild av utmaningar, möjligheter och konsekvenser rörande detta arbete och för att kunna sätta det i bredare perspektiv. Även detta är något som efterfrågas på forskningsfältet (Thunnissen et al. 2013).

När vi tolkar och analyserar vår studies resultat kan vi se att företagen i vår studie både har många utmaningar och möjligheter när det kommer till strategiskt arbete med kompetensförsörjning. Vi kan även konstatera att arbetet med kompetensförsörjningsstrategier påverkas både av företagets geografiska läge och storlek, samt av vilka förutsättningar, behov och resurser företagen har för att arbeta med de olika delarna i kompetensförsörjning. I den följande delen av avsnittet presenteras mer utvecklade resonemang och kopplingarna vi kan se mellan vår studies resultat och tidigare forskning.

Det geografiska lägets påverkan

Vår studies resultat visar att kommunen har goda pendlingsmöjligheter och det geografiska läget är huvudsakligen fördelaktigt för företagen då det är lätt att attrahera närboende till företagen och konkurrensen är liten. De huvudsakliga nackdelarna vi ser är svårigheterna med att locka kompetent arbetskraft att pendla från Umeå till Vännäs, och att det kan vara svårt att behålla personer som pendlar under många år i företagen. Många av företagen har löst detta problem med att ha sin verksamhet i både Umeå och Vännäs kommun. Företagen menar att de är nöjda med sitt läge och det är ingenting som förvånar oss då många av dem har varit verksamma på just den här platsen under många år. Att de löser delar av svårigheterna med pendlingen genom att ha verksamheten på båda orterna ser vi som en smart lösning. Under vårt studieförlopp har vi sett att forskning gällande pendling i svensk kontext är begränsad. Sveriges kommuner och landsting har däremot gjort två studier om pendling (2003; 2006) som huvudsakligen lyfter fördelar ur individ- och samhällsperspektiv, exempelvis att individer får fler valmöjligheter för boende och arbete, att utbud och efterfrågan av arbetskraft med rätt kompetenser lättare kan mötas och att det ökar mångfalden på arbetsmarknaden. Ur företagets perspektiv kan vi däremot se att pendlingen oftast inte kan ses som någon långvarig lösning på kompetensförsörjningen, utan att personer som pendlar oftast inte stannar mer än några år. När yttre faktorer påverkar på det sättet så är vår tolkning att det är svårt för företagen att motverka att personer slutar. Speciellt för bristyrken är pendlingen en utmaning som kan vara svår att bemästra med ett långsiktigt perspektiv då personer ändå verkar föredra att ha nära till arbetet och därför lätt kan lockas till arbeten som erbjuds nära individens bostad. Det vi ser är att behoven på arbetsmarknaden lättare kan mötas tillfälligt, sett till företagen och individens perspektiv, men att pendla längre sträckor sällan fungerar som en permanent lösning för någon av parterna.

Utbildning

Kompetensförsörjningen i kommuner påverkas även av vilka utbildningar som finns i närheten. Regeringskansliet (2002) menar att det är viktigt att ha en utbildningsinstans som matchar arbetsmarknadens efterfrågan. I Vännäs kan vi i enlighet med detta konstatera att matchningen är relativt bra. Det finns gymnasie- och vuxenutbildningar i kommunen som utbildar i många bristyrken och det finns ett universitet i Umeå. Det enda som vissa organisationer saknar är specifika kortare vidareutbildningar som inom vissa branscher inte finns alls, och inom vissa bara finns på annan ort. Regeringen (2015) menar att samverkan mellan skola och näringsliv är en nyckel för att få kompetensförsörjningen att fungera bättre. Vår tolkning av intervjupersonernas utsagor är att utbildningarna i närheten har en regelbunden kontakt med näringslivet i Vännäs och anpassar utbud efter efterfrågan i den utsträckning det går. I enlighet med det som Regeringen (2015) och Regeringskansliet (2002) beskriver ser vi detta som en möjlighet och förutsättning för kompetensförsörjningen att fortsätta förbättras i kommunen. Vad gäller kortare vidareutbildningar som kan vara svåra att hitta så ser vi gärna en ökad dialog mellan företagen och utbildningsföretag. Vår tolkning är att det huvudsakligen är privata aktörer som erbjuder den sortens kompetensutvecklingsutbildningar.

Utbildningsplatserna på Liljaskolan är svåra att fylla och på grund av begränsningar i bland annat statsbidrag går det bara att utbilda ett visst antal personer varje år på vissa av Yrkesvux-utbildningarna. Det vi menar att kommunen huvudsakligen kan göra för att förbättra matchningen ytterligare är att arbeta mer aktivt för att locka elever till Liljaskolan. Vi menar även att det är av yttersta vikt att staten satsar ytterligare på att finansiera fler utbildningsplatser i bristyrken då bristen förväntas fortsätta växa framöver. Annars riskerar vi att få ett samhälle som har en fortsatt brist på exempelvis yrkeschaufförer, vårdpersonal, bygg-, anläggnings- och industripersonal (Statistiska centralbyrån, 2017; Arbetsförmedlingen, 2018). Regeringen (2015) menar även att företag och fackliga organisationer kan engagera sig mer för att få unga att välja utbildningar som matchar arbetslivets efterfrågan. Detta ser vi som ett förbättringsområde för organisationerna i vår studie och en fråga de skulle kunna bli ännu mer aktiva i. Genom att vara synliga för elever i en tidig ålder och genom att visa att det finns ett behov av mer arbetskraft i branscherna tror vi att unga kan inspireras till att välja utbildningar i yrken där det finns en brist.

Attrahera och rekrytera medarbetare

Det finns mycket forskning som visar att det är viktigt att arbeta strategiskt med arbetsgivarvarumärket för att kunna attrahera, rekrytera och behålla kompetenta medarbetare (Backhaus, 2016; Maheshwari et al., 2017; Lievens & Slautgher, 2016; Sullivan, 2004; Tanwar & Prasad, 2016). Vår tolkning är att vårt resultat går i enlighet med detta eftersom intervjupersonerna menar att det är mycket tack vare att organisationerna är kända i närområdet och deras goda rykte bland allmänheten och kunderna som gör att de får in spontanansökningar från nya potentiella medarbetare, samt kan locka till sig medarbetare via kontakter och headhunting när behovet finns. Drury (2016) menar att man måste nyttja det bästa av sina marknadsföringstillgångar för att effektivt förmedla ett välkänt och attraktivt varumärke, medan Dyhre & Parment (2013) menar att medarbetarna är den bästa reklamen för organisationen. Vårt resultat visar att företagen i första hand arbetar strategiskt med arbetsgivarvarumärket i enlighet med Dyhre & Parments (2013) forskning eftersom de satsar på att få ett gott rykte genom att ha nöjda medarbetare som gör ett bra jobb. Det är deras främsta marknadsföring, snarare än att använda sig av andra marknadsföringsvägar så som annonser, reklam och sponsring. Att sprida ett gott rykte genom medarbetarna ser vi som en effektiv strategi då det inte kräver någon påkostad och dyr marknadsföring. Något vi finner extra intressant är i tillägg till detta att många av intervjupersonerna i vår studie ofta menar att de inte har några speciella strategier rörande kompetensförsörjningen. Det vi däremot kan se är att mycket av det de gör kan ses som strategier i enlighet med tidigare forskning. Att använda medarbetarna som marknadsföringsresurs är ett exempel på detta. Vi ser även ett samband mellan att redan ha ett känt varumärke och att anse att behovet av marknadsföring inte är så stort. Det kan betyda att det blir lättare med tiden förutsatt att det goda ryktet vårdas och på så sätt bibehålls. Att ha verksamheten på en mindre ort är även i det här fallet något som kan ses som en fördel då vår tolkning är att närboende har bra koll på företagen i närheten, kanske på ett annat sätt än i större städer där utbudet av organisationer på arbetsmarknaden kan vara betydligt fler.

Att hitta rätt kandidater via informella nätverk och kontakter, som företagen ofta använder sig av, speglar även Sverige i övrigt där detta är den vanligaste rekryteringskanalen (Svenskt näringsliv, 2018). Andra fynd i vår studie är att företagen ser svårigheter med annonsering, och att nästan alla använt sig av rekryteringsföretag. Lindelöw (2016) menar att det är viktigt att företag har kunskap om var den målgrupp man söker kan finnas och vilka de bästa platserna att nå ut till dem är. Detta ser vi som något företagen skulle kunna undersöka närmre om de har problem att hitta personer med rätt kompetens vid framtida rekryteringar. Att rekryteringsföretag använts i så stor utsträckning ser vi som ett intressant fynd med tanke på att många av dem har under 50 anställda. Det skiljer sig nämnvärt från övriga Sverige där endast 31 procent av företagen har använt sig av detta, och en stor majoritet av dem hade över 50 anställda (Svenskt näringsliv, 2018). Vi tror att denna skillnad kan bero på närheten till Umeå där det finns ett stort utbud av rekryteringsföretag, samt att det kan bli en trend att använda sig av det om många andra inom samma bransch eller område gjort det. Vi ser det även som intressant att det verkar vara en så stark trend trots att företagen inte alltid varit nöjda med resultatet vid användandet av rekryteringsföretagen.

Forskning visar att både arbetsmarknadspolitiken och arbetsmarknaden idag präglas av krav och förväntningar på att människor ska kunna marknadsföra sig själva och ha rätt attityd och personlighet för att få en anställning (Seing, 2011). Företag i Sverige menar att kompetens är mer än formell utbildning och pekar i hög utsträckning på att yrkeskunskap och erfarenhet samt personliga egenskaper värdesätts mycket högt vid rekrytering (Svenskt näringsliv, 2018). Detta speglade vår studies resultat. Kraven på nyanställdas personlighet och vilja är höga, men utbildning är mindre viktigt om man bortser från vissa körkort, yrkesbevis eller certifikat som krävs av lagar och avtal. Seing (2011) menar vidare att ökade krav på individer försvårar möjligheterna till förvärvsarbete för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Denna resurs krävs dock för att fylla de kompetensbehov som efterfrågas på arbetsmarknaden. (Regeringen, 2012; Statistiska Centralbyrån, 2017; Arbetsförmedlingen, 2018). Statliga myndigheter, kommuner, företag och andra organisationer försöker allt oftare hitta gemensamma lösningar där de ansvarar för olika delar i processen att hjälpa arbetslösa till arbete, men denna samverkan kan vara svår att realisera (Garsten et al., 2011; Lindvert, 2006) Resultatet i studien visar i enlighet med detta att denna samverkan kan förbättras även i Vännäs. Samverkan förekommer framför allt när Arbetsförmedlingen tar kontakt med företagen, som menar att de vill bli kontaktade i större utsträckning för att hjälpa fler till jobb då de inte själva letar aktivt efter den arbetskraften. Vi menar att även företagen skulle kunna vara mer aktiva i denna samverkan för att få in fler personer som tillhör utsatta grupper. Det skulle öka mångfalden och minska risken att det blir alltför heteronormativa kulturer i företagen, samt vara till nytta för både individer och samhället i stort.

Studier visar att det har tagit över ett decennium innan hälften av utrikes födda män och kvinnor har börjat förvärvsarbete efter att de mottagits i kommuner (Statistiska centralbyrån, 2017). Vi menar att detta är alldeles för lång tid och att det borde gå snabbare. SFI och Korta vägen är exempel på utbildningar som erbjuds för att utrikes födda snabbare ska lära sig språket och komma in på arbetsmarknaden (Skolverket, u.å.; Arbetsförmedlingen, u.å.). SFI erbjuds i Vännäs och alla som behöver får plats, vilket vi anser är jättebra. Korta vägen erbjuds i Umeå, vilket såklart också är bra för Vännäs. Våra intervjuade personer menar att huvudsaken är att personen kan förstå och göra sig förstådd på svenska för att kunna erbjudas jobb. Det borde gå snabbare än ett decennium att lära sig det menar vi, och med hjälp av bättre samverkan mellan staten, kommunen, Arbetsförmedlingen och näringslivet borde utrikes födda snabbare kunna ta sig in på arbetsmarknaden. Vilket i sin tur kan öka mångfalden på arbetsplatserna och kompetensbrister i samhället kan lättare fyllas när utrikes födda arbetar. Det är med andra ord bra för både samhället, organisationer och individer när utrikes födda integreras snabbare i samhället.

Ett annat fynd som vi anser är intressant i vår studie är synen på genus och rekrytering. Detta var initialt ingenting vår studie skulle lägga stor vikt vid eftersom det inte var ett medvetet val från vår sida att bara ha företag som har en mansdominerad könsfördelning i vår studie. Detta ser vi däremot som en viktig

del i vilka personer som attraheras och rekryteras till företagen. När vi såg att de var mansdominerade ansåg vi det intressant att ställa frågor kring hur de ser på att jämna ut könsfördelningen i företagen och branscherna som är mansdominerade. Resultaten visade att det på senare år blivit något lättare att hitta kvinnor vid rekrytering, vilket vi menar är positivt då både organisationerna och samhället kan bli mer jämställda på sikt. Däremot gör företagen ingenting speciellt för att attrahera och rekrytera fler kvinnor till företagen. Detta finner vi intressant eftersom de ändå förespråkar att de gärna skulle se en ökning av kvinnor i branschen. Istället visar studiens resultat att det viktigaste är att personen som anställs passar bra in i arbetsgruppen och har rätt personlighet. Sett till tidigare forskning om rekryteringsstrategier så stämmer detta nära överens med Price (2011) andra strategi "Rätt person för rätt organisation" där personens personlighet väger tyngst och det är viktigt att matcha den nyanställde med organisationens kultur. Forskning visar att organisationskulturen till stor del styr hur människorna i företaget agerar, hur sociala relationer formas, vilka som rekryteras och vilka som passar in i organisationen (Alvesson & Billing, 2011; Alvesson & Sveningsson, 2007; Chatman 1991). Risken med en stark kultur är att idéer och tankesätt inte ifrågasätts och att könsmaktsordningar och heteronormativa kulturer bibehålls (Alvesson & Billing, 2011; Kerfoot & Knights, 1993). Därför menar vi att det inte är en slump att företagen i vår studie förblir mansdominerade och att förändring mot en jämnare könsfördelning tar tid. De vi menar att de framför allt skulle kunna göra mer av är att aktivt arbeta för att attrahera kvinnor att söka sig till företagen. För att göra arbetsplatserna mer öppna för olikheter och mer rationella och effektiva rekommenderar Lindelöw (2016) också att använda en kompetensbaserad personalstrategi som eliminerar subjektiviteten vid rekrytering och gör att det istället är objektiva krav som bestämmer vem som får jobbet. Vi förstår också att den sneda könsfördelningen även i grund och botten har att göra med vilka utbildningar kvinnor eller män väljer. Regeringen (2015) menar, som tidigare nämnt, att företag och fackliga organisationer måste anstränga sig mer för att engagera och aktivt skapa intresse för att unga ska välja utbildningar där det finns en brist på arbetskraft. Vi menar i enlighet med detta att organisationer även bör anstränga sig för att motivera unga tjejer och killar att välja rätt utbildningar i tidig ålder och mer aktivt uppmuntra tjejer att söka sig till dessa mansdominerade branscher. I tillägg till ovanstående är vi medvetna om att beskrivningen av kvinnor som trevliga, noggranna och ordningssamma i vårt resultatavsnitt reproducerar en stereotypisk bild, men vi anser det intressant att ha med då det lyftes fram av flera av våra intervjupersoner.

Utveckla och behålla medarbetare

Forskning visar att kompetensutveckling är en grund för organisatorisk framgång då det ökar motivation, lojalitet och personlig tillfredsställelse, samt ger mer självständiga och effektiva medarbetare (Boxall et al., 2015; Nilsson & Ellström, 2012; Earl et al., 2013). Garvan et al. (2012) menar att organisationer ska tänka långsiktigt och fokusera på att utveckla befintliga medarbetare istället för att rekrytera nya medarbetare, och på så sätt få rätt kompetens till organisationen. Brandi & Iannone (2017) menar att detta kräver flexibla strategier. Vi ser att företagen i vår studie oftast inte har så omfattande strategier när det kommer till kompetensutveckling utan att de framför allt använder sig av intern kompetensutveckling genom arbetsrotation, vilket förvisso är en effektiv och billig strategi då kompetensutvecklingen integreras i den dagliga verksamheten. Det är en vanlig åtgärd för att säkra framtidens kompetensbehov och det är ett bra sätt att få lärande att ske kontinuerligt (Svenskt näringsliv, 2018; Ellström, 2010) Vidare visar våra resultat att företagen har olika förutsättningar, möjligheter och behov när det kommer till kompetensutveckling. Utöver arbetsrotation erbjuds ibland kurser av externa parter, men fokus ligger oftast på kravutbildningar som genomförs regelbundet. I vissa fall begränsas extern kompetensutveckling av att det inte finns rätt kurser i närheten. Utbildningar är även dyra och det är många gånger svårt för företagen att erbjuda mer än kravutbildningar. Detta stämmer överens med tidigare forskning som visar att kompetensutveckling är väldigt eftertraktat men sällan något organisationer vill lägga ekonomiska resurser på (Brandi & Iannone, 2017). Även Regeringskansliet (2002) menar att det kan vara svårt att se tydliga ekonomiska avkastningar av kompetensutveckling. Vi menar att det är synd att inte mer ekonomiska resurser läggs på kompetensutveckling i vissa fall. Vi förstår däremot att resurserna primärt måste användas till den dagliga verksamheten, framförallt eftersom företagen är små. Att företagen är medvetna om att kompetensutveckling är bra och att de gärna skulle erbjuda mer

ser vi däremot som positivt. Vidare menar forskning att informellt lärande måste integreras med formellt för att ta tillvara på alla lärtillfällen som sker inom organisationen då fokus länge har legat på formella insatser i form av kurser. Att endast fokusera på enstaka kurser räcker inte för anställdas lärande och utveckling (Ellström, 2001; Kock, 2010). Företagen i vår studie menar att den kompetensutveckling de erbjuder är tillräcklig för att verksamheten ska fungera, men att medarbetarna blir glada när de erbjuds mer. Med förbehåll för att vi inte med säkerhet kan säga om företagen faktiskt har resurser att kunna erbjuda mer kompetensutveckling menar vi att det skulle vara fördelaktigt om de satsar på det. Om organisationerna lägger mer resurser på att utveckla sina medarbetare i större utsträckning så ökar chanserna till att medarbetare stannar i organisationen. Detta kan ses som en förmån och trots att företagen har en låg personalomsättning kan det vara bra för att säkra upp för framtida kompetensbehov menar vi. Hur organisationerna ser på personalomsättningen och arbetar med förmåner lyfts vidare nedan.

Ytterligare ett intressant fynd i vår studie är att samtliga medverkande företag har en låg personalomsättning och ser det därför inte som några större problem att behålla medarbetare. De arbetar därför inte aktivt med detta och planerar att fortsätta så som de alltid gjort. Vi ser i resultatet en koppling mellan att medarbetarna stannar och att företagen är små, platta och har högt i tak, vilket leder till att medarbetarna får ta ett stort ansvar, kan göra sin röst hörd, känner sig delaktiga och har flexibilitet i arbetet. Forskningen visar att det är viktigt att ha strategier och att vidta åtgärder för att motivera talangfulla medarbetare att stanna i organisationen (Allen, 2006; Capelli, 2000; Lee et al., 2018; Nyberg, 2010; Tanwar & Prasad, 2016). Vi ser att behovet av sådana strategier inte nödvändigtvis är så stort i små företag där medarbetarna och cheferna ses dagligen och det finns många tillfällen att lyfta förbättringsförslag, önskemål och problem. Detta kräver däremot att det finns en kultur där medarbetarna vågar göra just detta. Eftersom vår studie inte undersöker medarbetarnas perspektiv kan vi inte uttala oss helt säkert om att det faktiskt är så, men den låga personalomsättningen och våra intervjupersoners utsagor tyder på det. Det finns dock forskning som visar att låg personalomsättning kan vara en nackdel om personer stannar för att de inte har några andra alternativ (Lee et al., 2018), men detta kan vi inte uttala oss om utifrån resultatet av denna studie just eftersom vi inte undersökt medarbetarperspektivet.

Forskningen visar att vanliga strategier för att behålla medarbetare exempelvis är att erbjuda förmåner, ha en planerad introduktion och göra regelbundna medarbetarundersökningar för att ta reda på varför personer väljer att stanna eller lämna organisationen och därefter basera strategier på resultaten av undersökningarna (Capelli, 2000; Allen, 2006, Lee et al., 2018). Gällande detta så ser vi att företagen erbjuder förmåner enligt kollektivavtal, satsar på flexibla arbetstider och även ibland erbjuder rabatter eller liknande utöver det. Organisationerna menar däremot att antingen så trivs medarbetarna i organisationerna eller inte. De menar att de är för små för att anpassa efter olika individer. Utifrån detta drar vi även slutsatsen att företagets stämning och normer som råder, det vill säga organisationskulturen, tydligt påverkar vilka som passar in i organisationen. Vi menar, som tidigare nämnt, att detta inte bara behöver vara en fördel, utan att företagen bör bli mer medvetna och aktivt söka efter personer som inte tillhör den tydliga normen på arbetsplatsen, samt att de kan anstränga sig ytterligare för att fler personligheter ska kunna trivas. Om fler personligheter skulle trivas kan chanserna till att individer söker sig till organisationen öka. Om fler kvalificerade medarbetare skulle söka sig till organisationerna kan det i sin tur öka chanserna till organisationers utveckling och konkurrenskraft (Regeringskansliet, 2002). Det kräver däremot ett strategiskt och långsiktigt arbete för att påverka de uppfattningar som finns knutna till arbetsplatsen för att vara konkurrenskraftig gällande efterfrågade kompetenser (Sullivan, 2004). Vi menar att organisationerna bör arbeta mer strategiskt för att säkerställa att personer trivs oavsett vem personen är.

Att arbeta strategiskt för att behålla medarbetare viktigt ur ett organisatoriskt perspektiv. Regeringen (2015) menar att behålla äldre medarbetare är något som är extra viktigt ur ett samhällsperspektiv. Även för företagen är det lönsamt att behålla kompetenta medarbetare så länge som möjligt. När medellivslängden i Sverige ökar måste också pensionsåldrarna öka. Det kan dessutom vara positivt för individen eftersom äldre människor idag generellt sett är friskare och förtidspensionärer tenderar att må sämre

(Barban et al., 2017). Resultaten visar att företagen i vår studie oftast inte gör några större ansträngningar för att få personerna att stanna längre utan menar att dem själva bör få välja när det är dags för pension. Detta är något vi menar att företagen måste sätta i ett större perspektiv då både individ, organisation och samhälle kan dra nytta av att äldre arbetar längre.

Aspekter vi ser som särskilt intressanta i vår studie

Vår studie om kompetensförsörjning i Vännäs lär oss att kompetensförsörjningsstrategier inte alltid är något små och medelstora företag lägger så stor vikt vid. Svårigheterna är att det inte alltid finns tid och ekonomiska resurser till mer än den dagliga verksamheten. Att företagen har små och platta organisationer bidrar även till att strategier inte alltid är något som behövs utan det går bra att lösa problem allt eftersom de dyker upp. Med det sagt så arbetar företagen många gånger strategiskt även om de inte alltid ser det så själva. I inledningen av vår studie lyfts behovet av kompetensförsörjningsstrategier som centralt för att kunna utnyttja den starka konjunkturen maximalt (Arbetsförmedlingen, 2018). Vi menar efter genomförandet av vår studie att strategier inte alltid behöver vara något som är aktuellt för våra studerade företag. Med det sagt skulle vår studie kunna användas som ett underlag för att skapa strategier, men vi kan konstatera att allt kanske inte är applicerbart i alla företag. Däremot ur ett samhälls- och individperspektiv så krävs att både stat, kommun, Arbetsförmedling, fackliga organisationer och näringslivet samarbetar och tar ansvar så att det finns utbildningsinstanser som matchar efterfrågan, samt för att hjälpa personer som tillhör utsatta grupper på arbetsmarknaden till jobb då den resursen krävs för att undvika kompetensbrister framöver. Det skulle även öka mångfald och vara till nytta för individen samt göra Sverige ännu mer konkurrenskraftigt. Denna samverkan behövs också för att bättre kunna locka unga att välja utbildningar i bristyrken. Ett annat steg i detta menar vi är att uppmuntra unga tjejer och killar att våga söka utbildningar till branscher där de tillhör det underrepresenterade könet. Vi skulle gärna se att företagen i vår studie arbetade mer strategiskt för att attrahera och rekrytera fler personer från underrepresenterade grupper, och framför allt fler kvinnor och utrikes födda till företagen. Det skulle kunna bidra till att en större blandning personer skulle söka sig till, rekryteras och trivas på arbetsplatserna, vilket i sin tur skulle göra att organisationerna blir mer effektiva och konkurrenskraftiga. Det skulle också bidra till en ökad jämställdhet och mångfald i samhället på lång sikt. Sett till tidigare forskning så ser vi även att företagen har potential att arbeta mer strategiskt med att utveckla och behålla sina medarbetare då även detta skulle kunna vara fördelaktigt på lång sikt.

Slutsatser

Slutligen så kan vi konstatera att studien visade att företags kompetensförsörjningsstrategier påverkas av vilka behov och resurser de har för att arbeta med de olika delarna i kompetensförsörjning. Dessa små och medelstora företag använder sig inte alltid av strategier då resurserna i första hand går till den dagliga verksamheten. Med det sagt så gör de ändå en hel del för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla sina medarbetare, även om de inte alltid själva ser det som strategier. Vad gäller det geografiska läget och pendlingen så ser vi att det kan finnas fördelar med att vara placerad på en mindre ort, men att pendling sällan verkar vara en långsiktig lösning för individer och att det kan vara en nackdel för företag på orter som ligger utanför större städer. Vidare menar vi att vår studie skulle kunna användas som underlag för att skapa kompetensförsörjningsstrategier, men att vi också efter att ha genomfört denna studie förstår att allt kanske inte är applicerbart eller aktuellt i alla företag. Det vi ser att företagen skulle kunna förbättra är att mer aktivt arbeta för att attrahera och rekrytera fler kvinnor samt andra underrepresenterade grupper. Även för att utveckla och behålla medarbetare i företagen finns förbättringspotential. I tillägg till detta vill vi även återigen betona att både staten, Arbetsförmedlingen, kommunen och fackliga organisationer, i samarbete med näringslivet, bär det viktiga ansvaret för att förbättra kompetensförsörjningen i kommuner som liknar Vännäs, samt i samhället i stort i framtiden. Att företag arbetar strategiskt med dessa frågor är, även om det är positivt, inte något som kan ses som hela lösningen på de utmaningar som finns rörande kompetensförsörjning i Sverige.

Metoddiskussion

I följande avsnitt diskuterar vi, med hjälp av metodlitteratur och tidigare forskning, vårt metodval och genomförande och hur detta kan ha påverkat utfallet på studien. I detta innefattas diskussion kring vår studies tillförlitlighet och de fyra delkriterierna som hör ihop med tillförlitligheten, vilka är; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. Dessa kriterier utgör därför underrubrikerna i avsnittet.

Trovärdighet

För att skapa trovärdighet i vår studie har vi gjort vårt yttersta för att göra en så tydlig beskrivning av företagets kontext och sociala verklighet som möjligt, samt genomfört studien i enlighet med etiska principer och försökt hålla oss så objektiva och transparenta som möjligt genomgående under studien. Detta för att läsaren av studien själv ska kunna göra en bedömning av trovärdigheten i resultaten och diskussionen (Bryman, 2018).

Vi valde att genomföra samtliga intervjuer gemensamt för att på så sätt kunna hjälpas åt med följdfrågor och att styra intervjupersonen så att vårt syfte och frågeställningar blev besvarade. Detta ökade trovärdigheten då vi hade samma roller under samtliga intervjuer och fick möjligheten att gemensamt fördjupa oss i intervjupersonens svar (Bryman, 2018). Möjligheterna till att diskutera resultatet förenklades därefter till följd av detta då båda hade deltagit och kände till varje organisations ställningstaganden redan vid intervjutillfällena.

Att vi transkriberade intervjuerna ordagrant bidrog till goda förutsättningar att kunna presentera resultatet i enlighet med intervjupersonernas verkliga meningar och utsagor. Att vi valt att ta med många citat i vårt resultatavsnitt stärker trovärdigheten. Vi valde att genomföra analysen av intervjuerna var för sig för att vi ville skapa möjligheten att se olika saker och olika resultat innan vi sammanförde våra åsikter för att inte missa något intressant till det vi sedan sammanställde till vårt resultat. Detta är något som också stärker trovärdigheten då båda analyserade all data och fick möjligheten att finna liknelser eller saker som stack ut och blev inte låst av den andres åsikter under analystillfället (Bryman, 2018). Något vi däremot inte hade tid till att göra var att kontrollera att våra uppfattningar av datan var korrekta genom att få dem bekräftade av intervjupersonerna, dvs en respondentvalidering (Bryman, 2018). Vi försökte däremot ställa många kontrollfrågor under intervjutillfällena för att på så sätt försäkra oss om att vi förstått saker och ting rätt.

Vi har genomgående strävat efter att hålla en god överensstämmelse mellan vårt resultat och de teoretiska idéer som vi sedan utvecklat i diskussionen (Bryman, 2018; Eisenhardt, 1989). Detta har vi gjort genom att i diskussionen koppla ihop bakgrund och tidigare forskning med våra resultat och därefter med våra egna resonemang.

Överförbarhet

Som nämnt tidigare har vi gjort vårt bästa för att producera fylliga redogörelser av företagets kontext och sociala verklighet. I kvalitativ forskning är huvudfokus en djupare förståelse snarare än bredd och dessa redogörelser gör inte bara trovärdigheten bättre utan hjälper även läsaren av studien att själv bedöma hur pass överförbara resultaten är till andra miljöer (Bryman, 2018).

I vilken utsträckning resultaten av vår studie kan överföras till andra sociala miljöer begränsas på grund av att det är en fallstudie med ett begränsat urval, vilket är vanligt i kvalitativ forskning (Bryman, 2018). Gällande vårt urval så deltog vi en näringslivsfrukost innan vi påbörjade studien. Där fick vi möjligheten att presentera oss och vår studie, samt vår vädjan om att organisationerna gärna fick delta. Vi tror att detta kan ha bidragit till att några av intervjupersonerna tackade ja till deltagande. Vi uppnådde vårt mål med att få nio medverkande organisationer i studien, men vi anser att ett större antal hade varit fördelaktigt då det skulle bidra till en större överförbarhet till andra organisationer med liknande kontextuella påverkansfaktorer, alternativt andra organisationer belägna i Vännäs kommun. Anledningen

till att vi inte gjorde fler intervjuer berodde på den tidsbegränsning vi hade, samt att vi ville ha god tid på oss att transkribera och analysera vårt resultat för att kunna generera genomarbetade slutsatser med studien. Ytterligare en anledning till att inte fler intervjuer genomfördes var att personerna som arbetar med kompetensförsörjningsfrågorna i dessa små och medelstora företag många gånger var VDn, vilket betyder att de hade fullt upp och var svåra att få tag på.

Cooke (2018) och Bryman (2018) menar att överförbarhet inte alltid kan användas för att bedöma kvaliteten på kvalitativa studier, just för att de ofta är fallstudier med begränsade urval. Dessa studier har istället potential att ge rika kontextbeskrivningar, som visar vad som är specifikt för organisationen och personerna som studerats, vilket berikar förståelsen för vad som händer och varför. Vi valde därför att lyfta kontexten som kan ha påverkat utfallet på studien under rubriken "Fallbeskrivning Vännäs kommun". Överförbarheten är alltså inte dessa studiers huvudsakliga mål, och bristen på detta bör därför inte nödvändigtvis ses som en begränsning (Cooke, 2018). Vi menar däremot att denna studie kan vara överförbar på andra små och medelstora organisationer i en liknande kommun som Vännäs.

Pålitlighet

För att stärka pålitligheten i studien valde vi att föra anteckningar på allt vi gjorde och över alla kontakter vi hade. Detta har redovisats så gott det går utan att anonymiteten på personer eller organisationer ska avslöjas. Det betyder att vårt urval och kriterierna för att vara aktuell i vår studie redovisades tydligt. Vi hade en tidsplan som vi följde och vi har så tydligt som möjligt redovisat genomförandet från start till stopp i vårt metodavsnitt. Alla delar som kan vara vitala för studien finns i antingen metodavsnittet, fallbeskrivningarna eller i bilagor och vi anser därför att en liknande studie skulle kunna genomföras på nytt. Något vi däremot inte kan styrka är huruvida vårt resultat har påverkats av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser inom organisationerna och av den anledningen är det inte säkert att resultatet skulle bli detsamma om studien genomfördes på andra företag med liknande förutsättningar (Bryman, 2018).

Den upprättade intervjuguiden (se Bilaga 2) granskade vi med vår handledare på Umeå universitet och vi valde att genomföra en pilotintervju för att säkerställa att vi mätte det vi avsåg att mäta. Vi hade även möjligheten till att korrigera och lägga till frågor redan innan intervjuerna påbörjades och vi förhöll oss sedan till dessa som en grund under samtliga intervjuer. Detta betyder att pålitligheten i vårt resultat ökade tack vare vårt grundliga arbete med intervjuguiden, samt att vi utgick från samma frågor vid samtliga intervjuer (Bryman, 2018). Ytterligare en faktor som stärkte pålitligheten var att vi kontinuerligt förde diskussioner för att gemensamt komma överens om hur vi skulle tolka det vi fått höra under intervjuerna (Bryman, 2018).

En möjlighet att styrka och konfirmera

Vi har i så stor utsträckning som möjligt strävat efter att förhålla oss objektiva under studiens gång för att inte låta våra egna värderingar påverka undersökningen på något avgörande eller skevt sätt. Detta genom att intervjuguiden bearbetades noggrant, att samtliga intervjuer transkriberades och att analysen först gjordes var för sig och sedan tillsammans. Att vi var två personer som kunde diskutera utfallet har hjälpt oss att kunna uppmärksamma att inget har vinklats på något felaktigt sätt. Vi är medvetna om att vår bakgrund som personalvetarstudenter kan ha påverkat vår diskussion och våra slutsatser då den kunskap vi redan besitter kan ha gjort att vi sett andra saker än vad personer med andra utbildningar eller bakgrunder skulle ha gjort. Vår utbildning kan också göra att vi i stor utsträckning har samma åsikter vilket i sin tur kan ha påverkat våra resonemang i diskussionen något. Något annat som kan ha påverkat vår objektivitet är vår personliga anknytning till kommunen och organisationerna i den, samt att vi hade personliga möten med personerna. Vi anser att det gav oss bra kontakt med personen i fråga och vi tror att detta kan ha gjort att vi fick mer djupgående svar, samtidigt som det kan ha ökat risken till att underliggande värderingar kom fram när frågorna ställdes under intervjun. Vi tror och hoppas däremot att vi lyckades vara opartiska under samtliga intervjuer och under analysarbetet för att ha möjligheten att styrka och konfirmera studien (Bryman, 2018).

Förslag till vidare forskning

I den här studien valde vi att använda oss av en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Detta gav oss en bra bild av hur arbetet ser ut med kompetensförsörjning i de studerade företagen, men för att veta säkert hur det ser ut i hela kommunen, eller i andra små/medelstora företag, skulle antingen fler intervjuer eller en enkät behöva göras. För att komplettera bilden till vår studie behövs fler studier som undersöker kompetensförsörjning och organisationers strategier rörande detta. Genomgående under vårt arbete med studien hade vi svårt att hitta forskning om hur små och medelstora företag i Sverige praktiskt arbetar med kompetensförsörjning och vilka strategier som används och fungerar. Vi märkte även att företagets kontext spelade stor roll och därför menar vi att vidare forskning gärna får beskriva kontextuella faktorer som kan tas i beaktande. Vidare anser vi att en studie om hur medarbetare ser på olika sätt att arbeta med kompetensförsörjningsstrategier och hur detta påverkar dem vore av intresse. Vad medarbetare saknar, vad de ser för för- och nackdelar med organisationernas storlek och hur arbetet med de olika delarna; attrahera, rekrytera, utveckla, behålla påverkar medarbetare i små och medelstora företag. Organisationerna lyfte trivsel som en av de viktigaste faktorerna under samtliga delar och därav anser vi att en studie om medarbetarnas uppfattning kring trivseln är intressant. Vi ser därför dessa delar som våra främsta förslag till vidare forskning.

Författardeklaration

Under studieförloppet har vi gjort en jämn fördelning av arbetet mellan oss författare. Vi har gemensamt bestämt studiens syfte och frågeställningar, arbetat enligt vår gemensamt upprättade tidsplan, samt vid otaliga tillfällen diskuterat igenom arbetets olika moment. Vi valde även att genomföra alla intervjuer tillsammans, samt bearbetade och analyserade arbetet gemensamt. Ständiga diskussioner har förts om upplägg, formuleringar, resultat och studiens slutsatser. Detta har under arbetets gång genererat en bred kunskap inom ämnet vilket har varit väldigt givande och betydelsefullt.

Referenser

- Arbetsförmedlingen. (2018). *Arbetsmarknadsutsikterna Västerbottens län 2018*. Arbetsförmedlingen. Hämtad 2019-04-01 från <https://www.arbetsformedlingen.se/>
- Arbetsförmedlingen. (u.å.). *Korta vägen - utbildning för dig som är utländsk akademiker*. Hämtad 2019-03-29 från <https://www.arbetsformedlingen.se/>
- Arbetsförmedlingen. (u.å.). *Våra anställningsstöd*. Hämtad 2019-03-29 från <https://www.arbetsformedlingen.se/>
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237–256.
- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (2011). *Kön och organisation*. (2., omarbetade och kraftigt utvidgade uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete. Sociopsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning: företagets viktigaste process*. (2., rev. uppl.) Stockholm: Ekerlid.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Barban, N., De Luna, X., Lundholm, E., Svensson, I., & Billari, F. C. (2017). Casual effects of the timing of life-course events: age at retirement and subsequent health. *Sociological Methods & Research*. Advance online publication.
- Bowin, J. (red.) (2011). *Kompetensförsörjning: från strategi till resultat*. Stockholm: SIS förlag.
- Boxall, P., Hutchison, A., & Wassenaar, B. (2015) How do high- involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(13), 1737-1752.
- Brandi, U., & Iannone, R. L. (2017). Learning strategies for competence development in enterprises. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 1-5.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management. Theory and Practice*. London: Palgrave.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.
- Brine, J. (2006). Lifelong learning and the knowledge economy: those that know and those that do not - the discourse of the European Union. *British Educational Research Journal* 32(5), 649-665.
- Byrne, R. (2001). Employees: capital or commodity?. *Career Development International*, 6(6), 324-330.

- Callahan, M., Cervantes, C. & Loomis, M. (2011). Informal Learning. *WIREs Cognitive Science*, 2(6), 646-655.
- Calleman, C. (2014). Demografi, arbetskraftsutbud och arbetsrätt. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(1), 39-53.
- Cappelli, P. (2000). A market driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103-110.
- Chatman, A. J. (1991) "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms". *Administrative Science Quarterly* 36(3), 459-484.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., Jones, D.A., (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analysis Review of the Correlates of Recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.
- Coetzer, A., Kock, H. & Wallo, A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), 111-134.
- Dainty, A. R. J., Raidén, A. B., & Neale, R. H. (2009). Incorporating Employee Resourcing Requirements Into Deployment Decision Making. *Project management journal*, 40(2), 7-18.
- Cooke, F. L. (2018). Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 1-13.
- Dhar, R. L. (2013). Reality shock: Experiences of Indian Information Technology (IT) professionals. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 46(3), 251-262.
- Drury, P. (2016). "Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers", *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31.
- Dyhre, A., & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Earl, C., von Treuer, K., & McHardy, K. (2013). The influence of organisational commitment, job involvement and utility perceptions on trainees' motivation to improve work through learning. *Journal of Vocational Education & Training*, 65(4), 606-620.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-435.
- Ellström, P.-E. (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: H. Kock (2010), *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.

Flood, P., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152–1165.

Förordning med instruktion för Arbetsförmedlingen. (SFS 2007:1030). Hämtad från Riksdagens webbplats: <https://www.riksdagen.se/>

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.

Garsten, C., Lindvert, J. & Thedvall, R. (red.) (2011). *Arbetets marknad: arbetsmarknadens nya organisering.* (1. uppl.) Malmö: Liber.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling.* (8., [rev. och utök.] utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Hawkins, B. (2008). Double Agents: Gendered Organizational Culture, Control and Resistance. *Sociology*, 42(3), 418–435.

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.

Kerfoot, D., & Knights, D. (1993) 'Management, Masculinity and Manipulation: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain'. *Journal of Management Studies* 30(4), 659–67.

Kerfoot, D., & Knights, D. (1998) 'Managing Masculinity in Contemporary Organizational Life: A "Man"agerial Project'. *Organization* 5(1), 7–26.

Knights, D., & McCabe, D. (2001) 'A Different World: Shifting Masculinities in the Transition to Call Centres'. *Organization* 8(4), 619–46.

Kock, H. (Red.) (2010). *Arbetsplatslärande: Att leda och organisera kompetensutveckling.* Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88-98.

Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139–154.

Lievens, F., & Slaughter, J.E. (2016). Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Contents*, 3(1), 407-440.

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden.* (2. utg.) Stockholm: Natur och kultur.

Lindvert, J. (2006). *Itålig arbetsmarknadspolitik. Organisering och legitimitet igår och idag.* Umeå: Boréa bokförlag.

Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human resource development: Att utveckla medarbetare och organisationer (Human resource development: Developing co-workers and organisations)*. Lund: Studentlitteratur.

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

Nyberg, A. (2010). Retaining Your High Performers: Moderators of the Performance–Job Satisfaction–Voluntary Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95(3). 440-453.

Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. (2017). Why is organizing human resource development so problematic?: Perspectives from the learning-network theory (Part II). *The Learning Organization*, 24(4), 215-225.

Price, A. (2011). *Human resource management* (4. uppl.). Andover: Cengage Learning EMEA.

Randle, H. (2007). Arbetsmarknad och arbetsliv [Recension av böckerna *Fritt inträde? Ungdomars och invandrades väg till det första arbetet*, av O. Åslund, R. Eriksson, O. Nordström Skans, & A. Sjögren och *Utbildning och kunskaper i svenska. Framgångsfaktorer för invandrare?*, av D-O. Rooth & O. Åslund], (13)1, 77-83.

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

Regeringen. (2012). *Längre liv, längre arbetsliv. Förutsättningar och hinder för äldre att arbeta längre*. (SOU 2012:28). Stockholm: Elanders Sverige AB.

Regeringen. (2015). Kompetensförsörjning - ett gemensamt ansvar. Hämtad 2019-04-10 från <https://www.regeringen.se/>

Regeringen. (2015). Sveriges företagande och konkurrenskraft – Internationell jämförelse. Hämtad 2019-04-27 från <https://www.regeringen.se/>

Regeringskansliet. (2002). Kompetensförsörjning på arbetsmarknaden: strategiska utvecklingstendenser (Ds 2002:47). Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Seing, I. (2011). Möjligheternas arbetsmarknad? Specialister bedömer "arbetsförmåga". I Garsten, C., Lindvert, J. & Thedvall, R. *Arbetets marknad: arbetsmarknadens nya organisering* (s. 80–104). (1 uppl.) Malmö: Liber.

Skolverket. (u.å.). *Kursplan för kommunal vuxenutbildning i svenska för invandrare*. Hämtad 2019-03-29 från <https://www.skolverket.se/>

Sparrhoff, G., & Fejes, A. (red.) (2016). *Anställningsbarhet: perspektiv från utbildning och arbetsliv*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Statistiska centralbyrån. (2017). *Trender och prognoser 2017 - Befolkningen | utbildningen | arbetsmarknaden med sikte på år 2035*. Hämtad 2019-03-22, från <https://www.scb.se/>
- Statistiska centralbyrån. (2019). *Utrikesfödda i Sverige*. Hämtad 2019-04-29 från <https://www.scb.se/>
- Sullivan, J. (2004, februari). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. *ERE Media*. Hämtad 2019-03-20 från <https://www.ere.net/>
- Svenskt näringsliv. (2018). *Rekryteringsenkäten 2018 - Jobbskaparna larmar! Kompetensbristen ökar*. Hämtad 2019-04-23 från <https://www.svensktnaringsliv.se/>
- Sveriges kommuner och landsting. (2003). *På spåret - en studie om pendling och regionsförstoring*. Hämtad 2019-04-15 från <https://skl.se/>
- Sveriges kommuner och landsting. (2006). *Pendlare utan gränser? En studie om pendling och regionsförstoring*. Hämtad 2019-04-15 från <https://webbutik.skl.se/>
- Forsgren, A. (2011). *Kommunal kompetensförsörjning [Elektronisk resurs] nuläge och mellankommunal samverkan*. Umeå: CERUM, Umeå universitet.
- Sveriges kommuner och landsting. (2017). *Kommungruppsindelning 2017*. Hämtad 2019-04-22 från <https://webbutik.skl.se/>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Elsevier*, 23(4), 326–336.
- Tillväxtverket. (2019). *Basfakta om företag*. Hämtad 2019-05-02 från <https://tillvaxtverket.se/>
- Tran, D., Davis, A., McGillis Hall, L., & Jaglal, S. B. (2012). Comparing recruitment and retention strategies for rehabilitation professionals among hospital and home care employers. *Physiotherapy Canada*, 64(1), 31–41.
- Tyskbo, D. (2019). Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication.
- Vännäs kommun. (2019). *Fakta om Vännäs Kommun*. Hämtad 2019-04-05 från <https://www.vannas.se/>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73.
- Wallo, A., Kock, H., & Lundqvist, D. (2019). *Utvärdering och mätning av kompetensutveckling och lärande i organisationer: En kunskapsöversikt (HELIX working papers)*. Linköping. Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-154438>

Bilaga 1 - Informationsbrev

Hej!

Vi heter Therese Svensson och Linnea Lundmark. Vi studerar personalvetarprogrammet vid Umeå universitet, och vi håller just nu på med vårt examensarbete. Vi kommer att genomföra en studie där syftet är att undersöka hur några av Vännäs kommuns privata arbetsgivare, inom olika branscher, ser på sin närmaste framtid avseende kompetensförsörjning. Vi vill veta vilka utmaningar och möjligheter ni ser framöver och hur ni arbetar för att locka och behålla personer med rätt kompetens. Vår förhoppning är att studien kan hjälpa privata arbetsgivare i Vännäs att utveckla arbetet med kompetensförsörjning.

Vi kommer att genomföra intervjuer och hoppas på ert deltagande. Det är frivilligt att delta i studien, och ni har rätt att avbryta er medverkan när ni vill. Intervjuerna kommer att förläggas vecka 15-18. Vi är flexibla och intervjuerna kommer därför att genomföras där ni finner lämpligt, vid en tidpunkt som passar. De beräknas ta cirka 45 minuter.

Vid eventuella frågor och anmälan, kontakta oss. I anmälan vill vi ha namn och mailadress till den person vi ska intervjua.

Vi bjuder på gott fika under intervjun som tack för ditt deltagande. Hoppas vi hörs av!
Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,
Therese och Linnea

Bilaga 2 - Intervjuguide

Inledning

Vad är din befattning?

Hur länge har du jobbat inom verksamheten?

Kan du beskriva verksamheten? (antal anställda mm)

Vad innebär kompetensförsörjning inom er organisation? Använder ni ordet?

Hur arbetar ni med kompetensförsörjning? / Hur arbetar ni för att ha rätt kompetens?

Marknadsföring

Hur arbetar ni med marknadsföring av er själva? (Både för att ha ett gott rykte och attrahera nya)

- Om inte, vad tror du hade kunnat vara ett bra sätt att marknadsföra er på?
- Vilka vill ni nå ut till?
 - Nya medarbetare/kunder

Var tror ni era framtida medarbetare finns?

- Hur vill ni nå ut till era framtida medarbetare?
 - (Finns det folk med rätt utbildning?)

Kompetensbehov nu och framöver

Har ni den kompetens ni behöver i dagsläget?

- Om inte, vad är det ni saknar?

Vilka yrkesgrupper/kompetenser behöver ni framöver?

Vart hittar ni personer med den kompetens som behövs?

Rekrytering och krav

Hur planerar ni att rekrytera framöver?

- Vilka svårigheter ser ni med att rekrytera?

Samarbetar ni med arbetsförmedlingen, kommunen eller andra org. när ni ska rekrytera?

- På vilket sätt? / Om inte, skulle ni vilja det?

Vad har ni för krav för att kunna bli anställd hos er?

- Lägsta kraven?
- Kan ni tänka om kring vilka krav ni ställer?
 - På vilket sätt då?

Hur tror ni att ni påverkas av det geografiska läget/närheten till Umeå?

- Fördelar/nackdelar

Hur skulle ni göra om många skulle sluta? / Hur skulle ni göra om ni skulle växa?

Finns rätt utbildningar i närheten som matchar era kompetensbehov?

Kompetensutveckling

Hur arbetar ni med kompetensutveckling?

- Intern/extern utbildning?
- Introduktion, hur lär man sig arbetsuppgifter, mentorskap mm.

Brukar ni diskutera olika kompetensutvecklingsstrategier?

- Hur/varför?

Behålla kompetenta medarbetare

Hur gör ni för att behålla personer med rätt kompetens?

Hur arbetar ni med karriärmöjligheter?

- Exempelvis erbjuder utbildning efter individens önskemål osv?

Vilka förmåner får man om man jobbar hos er? (exempel?)

- Finns det något mer ni skulle vilja erbjuda men inte gör eller inte kan göra?

Hur ser ni på pensionsavgångar?

- Gör ni något särskilt för att få äldre medarbetare att arbeta längre?

Hur ser ni på att rekrytera personer som står långt ifrån arbetsmarknaden?

- Hur tänker ni kring att anställa exempelvis utrikesfödda?

Vet ni vilka bidrag ni kan få från arbetsförmedlingen?

- Har ni nyttjat något sådant?

Genus

Hur ser könsfördelningen ut på företaget?

Är det svårt att rekrytera kvinnor?

Vad gör ni för att attrahera kvinnor till företaget?

Finns det kvinnor med rätt utbildning?

Bilaga 3 – Gymnasie- och vuxenutbildningar i Vännäs 2018

Antal platser samt antal behöriga sökande

Gymnasiet:

Bygg- och anläggningsprogrammet inriktning:

- o Anläggningsförare – 24 platser/årskull
 - o Järnvägsbyggnad – 12 platser/årskull
- § 37 behöriga sökande 2018

Naturbruksprogrammet inriktning:

- o Skogsmaskinförare – 12 platser/årskull
- § 14 behöriga sökande 2018

Fordon- och transportprogrammet inriktning:

- o Åk 1 (alla inriktningar + IMPRO och IMYRK) – 70 platser
 - o Åk 2-3 Transport lastbil – 36 platser/årskull
- § 36 behöriga sökande 2018
- o Åk 2-3 Personbilmekaniker (inkl. lärling) – 10 platser/årskull
- § 8 behöriga sökande 2018
- o Åk 2-3 Karosseri (inkl. lärling) – 8 platser/årskull
 - o Åk 2-3 Lackering (inkl. lärling) – 8 platser/årskull
 - o Åk 2-3 Tunga mek (inkl. lärling) – 5 platser/årskull
- § 5 behöriga sökande 2018

Hotell- och turismprogrammet inriktning:

- o Hotell och konferens (inkl. lärling och IMPRO) – 28 platser/årskull
- § Intag 15 elever 2018

Vård- och omsorgsprogrammet

- o 30 platser/årskull inkl. lärling, IMPRO och IMYRK
- § Intag 15 elever 2018

Barn- och fritidsprogrammet inriktning:

- o Fritid och hälsa
 - o Pedagogiskt arbete
- o 23 platser/årskull (inkl. IMPRO) – inriktning startar efter intresse
- § 20 sökande 2018

Samhällsvetenskapsprogrammet inriktning:

- o Beteendevetenskap
 - o Medier, information och kommunikation
- o 17 platser/årskull – inriktning startar efter intresse
- § 12 behöriga sökande 2018

Ekonomiprogrammet inriktning:

- o Ekonomi – 25 platser/årskull
- § 19 behöriga sökande 2018

VUX-utbildningar

§ AM – maskinförare – 28 platser / kalenderår fördelat på 2 olika starter

- o Till start omgång 1 2019 var det 28 sökande på 14 platser

§ Yrkesförare buss – 12 platser / kalenderår fördelat på 1 start

- o 38 sökande

§ Yrkesförare lastbil – 12 platser / kalenderår fördelat på 1 start

- o 36 sökande

§ YH trafikläroutbildning – 20 platser fördelat på 1,5 år – därefter nytt intag

- o Cirka 40 sökande

§ Vård och omsorg – 26 platser fördelat på 1,5 år – därefter nytt intag

- § Grundvux (läsa in grundskolan åk 6-9) – tar in efter behov cirka 10-20 platser löpande
- § SFI – tar in efter behov – idag 54 elever
- § Lärvux – efter behov – idag 13 elever

Utbildningar som vi avslutat är:

Hantverksprogrammet inriktning:

- § Låssmed
- § Textil och design
- § Urmakare
- § Florist

Industriprogrammet

Teknikprogrammet

Naturvetarprogrammet – Försöker starta till hösten 2019 men ingen sökande