

# Kompetensförsörjning i offentlig sektor

---

Attrahera, utveckla och behålla medarbetare

Tilde Lindgren

---

Handledare  
Fredrik Sandberg



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng
Sidantal:	29
Titel:	Kompetensförsörjning i offentlig sektor
Författare:	Tilde Lindgren
Handledare:	Fredrik Sandberg
Datum:	2016-01-09
Sammanfattning:	<p>A recent topic of high interest is the difficulties in attracting candidates for certain jobs in municipalities. This matter has become one of the major issues for municipalities. I therefore found it interesting to investigate this issue in more detail.</p> <p>The purpose of the essay has been to describe and analyze how a municipality works with the topic of competence provisioning, in attracting, educating and retaining the employees and to find potential improvements as it relates to strategies in these topic areas. To answer the purpose, I composed the following four questions:</p> <p>What competence provisioning strategies does the municipality, that has been the subject of this study, use? How does the municipality ensure that it is an attractive employer, now and in the future? How does the municipality work on retaining existing employees? How does the municipality compete with other municipalities and with the private sector?</p> <p>The study was empirical and the methodological starting point was a qualitative study with an abductive approach. Data was collected through semi-structured interviews with employees of the chosen organization. The hermeneutic analysis indicated that the municipality has strategies in how to work with this issue, though they need more structure and clarity in the area of leadership.</p>
Nyckelord:	Competence provisioning, attracting employees, employee retention

# Innehåll

Förord .....	i
1 Inledning .....	2
1.1 Syfte .....	2
1.1.1 Frågeställningar: .....	2
1.2 Avgränsningar .....	2
1.3 Bakgrund .....	3
2 Teori .....	4
2.1 Kompetens .....	4
2.2 Kompetensförsörjning .....	5
2.3 Attrahera personal .....	6
2.4 Behålla personal .....	7
2.5 Kompetensutveckling .....	9
2.6 Talent management .....	11
2.7 Employer branding .....	12
2.8 Coopetition .....	13
3 Metodologisk ansats .....	14
3.1 Forskningsmetod .....	14
3.2 Urval och genomförande .....	14
3.3 Genomförande av intervjuer .....	15
3.4 Bearbetning av insamlat material/ Analys .....	15
3.5 Förförståelse .....	16
3.6 Etik .....	17
3.7 Reliabilitet och validitet .....	17
3.8 Metoddiskussion .....	18
4 Resultat och Analys .....	19
4.1 Kompetensförsörjning .....	19
4.2 Attrahera personal .....	21
4.3 Behålla personal .....	22
4.4 Employer branding .....	23
5 Diskussion .....	25
5.1 Vilka strategier för kompetensförsörjning arbetar den undersökta kommunen med? .....	25
5.1.1 Struktur för kompetensförsörjning .....	25

5.1.2 Vidareutveckling i kommunen .....	26
5.2 Hur arbetar kommunen med att vara en attraktiv arbetsgivare? .....	27
5.3 Hur arbetar kommunen med att behålla befintlig personal? .....	27
5.4 Hur konkurrerar kommunen mot andra kommuner och mot den privata marknaden? .....	28
5.4.1 Konkurrenskraftighet .....	28
5.4.2 Coopetition .....	28
5.4.3 Talent management .....	29
5.5 Slutsats .....	29
5.6 Vidare forskning .....	29
Referenser .....	31
Bilagor .....	a
Bilaga 1. ....	a
Bilaga 2. ....	d

## **Förord**

Först och främst vill jag börja med att rikta ett stort tack till den kommun där jag fått genomföra min studie. Tack till personalchefen som jag inledande fick kontakt med och som därefter hjälpte mig att vidare få kontakt med de medarbetare jag fick hålla intervjuer med, samt ett stort tack till samtliga medarbetare som jag fått lov att hålla intervjuer med. Slutligen ett tack till min handledare Fredrik Sandberg, för användbara tips och synpunkter i uppsatsskrivandet.

# 1 Inledning

I somras arbetade jag på en personalavdelning i en liten kommun en bit utanför Göteborg. Där fick jag insyn i delar av hur personalomsättningen såg ut och fick intryck av att det i dagsläget finns en svårighet i att attrahera personal samt att behålla personal. Jag diskuterade det med den ansvarige för rekryteringen och hen menade på att detta är ett av de största problemen som de och andra mindre kommuner står inför i dagsläget.

Problemen såg delvis ut att ligga i att konkurrera med den privata marknaden, både gällande löner och gällande en attraktiv arbetsplats. Svårigheterna med att behålla personal ser mycket ut att ligga i en skiftning i mentalitet hos människor idag, det är mindre vanligt idag att börja jobba på en arbetsplats och stanna där en hel yrkeskarriär. Det är dessutom enklare att byta arbetsplats inom vissa yrken då det i dagsläget är hög efterfrågan av viss kompetens på arbetsmarknaden, såsom exempelvis inom yrken som ligger under socialförvaltning eller utbildning. Hög efterfrågan ger också potentiellt sätt en chans till ökade löner vid byte av arbete.

Ur detta väcktes en fundering hos mig i hur man som en liten kommun kan arbeta bäst med försörjning av kompetens. Således att beskriva och analysera det hos en kommun samt lägga fram potentiella utvecklingsmöjligheter.

## 1.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur kommunen arbetar med kompetensförsörjning i form av att attrahera, behålla och utveckla personal samt att finna potentiella utvecklingsmöjligheter för nämnda personal.

### 1.1.1 Frågeställningar:

Vilka strategier för kompetensförsörjning arbetar den undersökta kommunen med?

Hur arbetar kommunen med att vara en attraktiv arbetsgivare?

Hur arbetar kommunen med att behålla befintlig personal?

Hur konkurrerar kommunen mot andra kommuner och mot den privata marknaden?

## 1.2 Avgränsningar

I undersökningen har jag valt att undersöka en kommun, resultatet kommer således inte gå att helt generalisera för andra kommuner. På grund av främst tid, både för min del och för medarbetarna inom den valda organisationen, har jag genomfört intervjuer med 7 stycken personer, vilket resulterade i 6 intervjuer. Resultatet går således inte att applicera på samtliga förvaltningar inom kommunen.

## 1.3 Bakgrund

För uppsatsen har en kommun som är medelstor sett till antalet invånare och liten sett till ytan undersökts. Kommunen är belägen i Skåne och har runt 17 000 invånare.

Sveriges kommuner styrs av politiker valda av kommunens medborgare, således har medborgarna ett inflytande över hur kommunerna styrs och hur kommunernas uppdrag utförs. De förtroendevalda politikerna blir en del av kommunfullmäktige, som styr kommunerna. Politikerna som väljs till kommunfullmäktige väljs vart fjärde år i kommunvalet i samband med riksdagsvalet. Kommunfullmäktige är kommunens högst beslutande organ och där tas beslut om de viktigaste frågorna för kommunen. Av kommunfullmäktige utses en kommunstyrelse som leder och samordnar kommunens arbete samt ansvarar för kommunens ekonomi.

Utöver det beslutar också kommunfullmäktige om vilka nämnder som ska finnas i kommunen, exempel på nämnder är socialnämnd och miljönämnd. Nämnderna ansvarar för kommunens löpande verksamhet, förbereder ärenden för fullmäktige samt genomför de beslut som fattas i fullmäktige. Det är dock främst tjänstemän som arbetar i nämnderna, men de politiskt förtroendevalda har det yttersta ansvaret (Sveriges Kommuner och Landsting, 2015).

## 2 Teori

Avsnittet nedan presenterar uppsatsens teoretiska referensram i form av tidigare forskning. Avsnittet består av forskning kring kompetens, kompetensförsörjning, att attrahera och behålla personal, kompetensutveckling, talent management, employer branding och cooptation.

### 2.1 Kompetens

Begreppet kompetens kan beskrivas som att ha både kunskap och nödvändiga egenskaper, förhållningssätt och värderingar för att kunna tillämpa kunskapen (Filstad, 2012). Ett annat sätt att definiera begreppet kompetens, är så som Ellström väljer att definiera det: "Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder" (Ellström, 1992).

I uppsatsen har jag valt att förhålla mig till kompetens såsom Filstad beskriver det, då det var en definition jag ansåg var enkel att förstå och enkel för mig att definiera för de personer jag intervjuade för uppsatsen.

Själv ordet kompetens kommer från latinets ord "competentia", vilket betyder att räkna till, vara ägnad, att sammanträffa, vara kompetent och innebär idag att vara kunnig och skicklig (Granberg, 2009).

Kompetens är ett brett begrepp som innefattar olika sorters kompetens, varav en form är formell kompetens (Granberg, 2009). Formell kompetens handlar i regel om behörigheter och då i form av utbildning. Den formen av kompetens efterföljs då av ett visst ansvar i förhållande till sin certifiering eller behörighet (Granberg, 2009). Den formella kompetensen innebär således att en erkänd organisation har bekräftat att en individ har en viss kompetens i form av en certifiering eller betyg (Andersson, 2014).

En annan form av kompetens är den reella kompetensen. Den reella kompetensen innefattar en individs samtliga kompetens och kan också ses som den "faktiska" kompetensen som en individ innehar (Andersson, 2014). Var en individ har fått den reella kompetensen är svårt att spåra, eftersom kunskaper och kompetenser kan utvecklas i många olika typer av sammanhang, i skolan, på arbetsplatsen, i vardagen, i en studiecirkel eller liknande (Andersson, 2014).

En formell kompetens finns och är bekräftad som sann under en längre tid, dock kan faktumet att tiden går göra att den formella kompetensen inte överensstämmer med vad man faktiskt är kompetent att utföra (Granberg, 2009). Således överensstämmer inte den reella kompetensen med den formella kompetensen efter det att en tid passerat (Andersson 2014). En annan aspekt av det är att en människa kan besitta en stor reell kompetens som inte överförs i formell kompetens. Med detta kan konstateras att det är svårt att bedöma en persons totala kunskap och kompetens (Andersson 2014).



## 2.2 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning kan ses som en beteckning för en process som syftar till att tillgodose organisationen med rätt kompetens vid rätt tidpunkt (Nilsson et al, 2011). Anttila (1999) menar på att kompetensförsörjning är ett begrepp som syftar till att säkerställa att medarbetarna i en organisation har förmågan att hantera de uppgifter som de ställs inför. För att lyckas med detta menar Anttila (1999) på att ledning och medarbetare bör ha en samstämmig syn på vilken kompetens som finns, vilken som saknas, vilken som finns behov av och vilken som bör prioriteras.

Enligt Anttila (1999) styr följande 5 frågor hela kompetensförsörjningsprocessen:

1. Vilka förändringar står vi inför?
2. Vilken kompetens behöver vi och hur uppnår vi den?
3. Vilken kompetens har vi idag?
4. Hur ska vi skaffa/utveckla den kompetens vi saknar och strävar efter?
5. Är vi på rätt väg?

För att kunna föra ett resonemang kring kompetensförsörjningen krävs det en kartläggning av vilka kompetensbehov som existerar i organisationen, vilket kan ge organisationen en uppfattning om vilket behov som finns för framtiden (Ulfsdotter Eriksson, 2013). Anttila (1999) menar på att en kartläggning av kompetenser syftar till att finna vilken kompetens som krävs för att kunna mäta sig med omvärldens behov, organisationens verksamhetsplan och organisationens strategier. Kartläggningen ska således kunna besvara följande av Anttilas frågor:

1. Vilka förändringar står vi inför?
2. Vilken kompetens behöver vi och hur uppnår vi den?
3. Vilken kompetens har vi idag?

För att kunna besvara ovanstående frågor måste organisationen förstå de förändringar som sker både internt och externt och som påverkar organisationen (Anttila, 1999). Ett sätt att upptäcka vilka förändringar som organisationen står inför är genom att genomföra en omvärldsanalys, då kan man se till tendenser, trender och olika signaler för förändringar som kommer att påverka organisationen (Ulfsdotter Eriksson, 2013).

Utöver att förstå förändringar tillkommer också att organisationer behöver kunna överföra dessa förändringar till påtagliga förändringar i organisationens verksamhet, till organisationens krav gällande kompetens (Anttila, 1999). Genom kompetenskartläggningen kan organisationen få en bild av vilken kompetens den har i dagsläget (Ulfsdotter Eriksson, 2013). En strategi för att finna vilken kompetens som behövs menar både Ulfsdotter (2013) och Anttila (1999) att man kan utföra gap-analys. Gap-analysen syftar till att organisationen konkretiserar hur nuläget ser ut och jämför det med hur framtiden potentiellt skulle kunna se ut (Ulfsdotter, 2013).

4. Hur ska vi skaffa/utveckla den kompetens vi saknar och strävar efter?

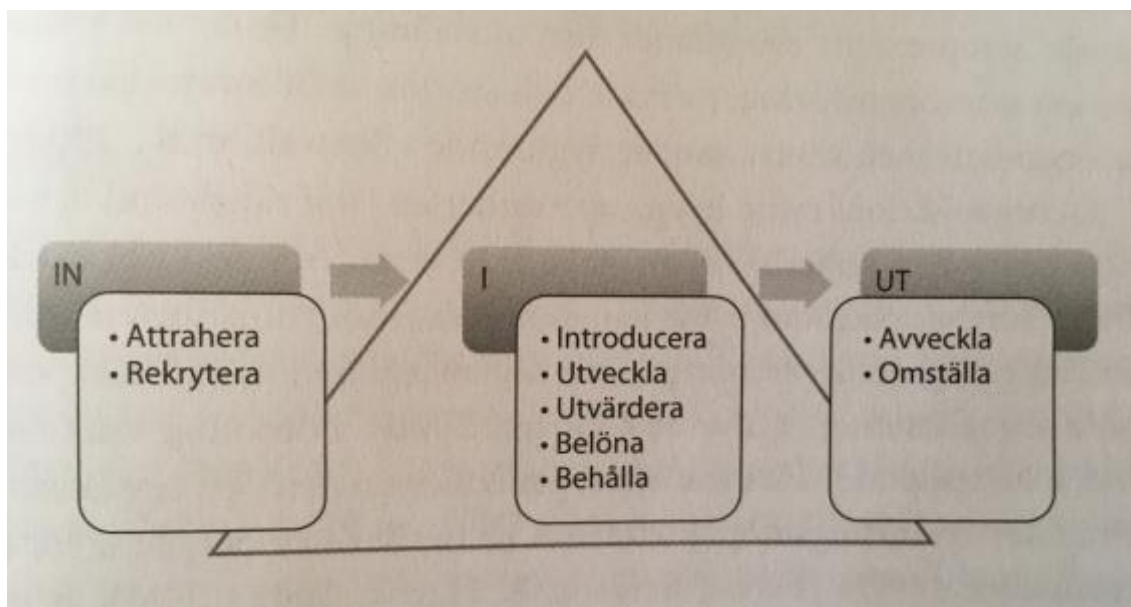
För att kunna besvara ovanstående fråga menar Anttila (1999) att man kan använda sig av gap-analysen. Genom den kan organisationen finna huruvida kompetenser finns för att kunna nå satta verksamhetsmål (Ulfsdotter, 2013). Ur kartläggning och analys kan planeringen av kompetens ske i form av en utvecklingsplan. Det styrande är utvecklingsplanen, som kan styra enskilda individer eller hela organisationen, kopplat till mål, målgrupp, behov, aktiviteter och områden (Anttila, 1999).

5. Är vi på rätt väg?

Den sista frågan syftar till att säkerställa att vi i kompetensutvecklingen är på väg åt rätt håll. För att finna huruvida organisationen är på rätt väg finns ett behov av uppföljning. Uppföljningen genomförs genom utvärdering av det som skett i processen och utvärdering av det som ska komma att ske (Anttila, 1999).

## 2.3 Attrahera personal

I en organisation förekommer kompetensförsörjningen i tre olika faser, varav en av dem innebär att attrahera/ rekrytera ny personal (se figur nedan). Att attrahera rätt medarbetare till rätt plats är en förutsättning för att organisationen ska skapa en kompetensförsörjning som är effektiv (Nilsson et al, 2011). Lindelöw (2008) menar att processen gällande att attrahera rätt medarbetare är en väldigt viktig process för organisationen. I denna långsiktiga process innefattas undersökning av vilken kompetens som krävs för framtiden för att nå ut till rätt målgrupp och genom det lyckas attrahera och således rekrytera rätt medarbetare. Genom det kan organisationen sedan möta de utmaningar som uppstår på ett lyckosamt sätt (Lindelöw, 2008).



*Figur 2.1 Kompetensförsörjningsprocess tre faser, Nilsson et al (2011).*

I processen med att attrahera medarbetare menar Wikström & Martin (2012) att det viktigaste är att börja i är organisationskulturen. Vad de menar med det är att en sökande söker sig till en organisation där kulturen är något de kan identifiera sig själva med. Dessutom tenderar en medarbetare att stanna på en arbetsplats om det är så att denne kan identifiera sig med arbetsplatsens värderingar (Wikström & Martin, 2012).

För att attrahera sökande till en viss tjänst krävs det att organisationen har en viss attraktionsförmåga. Organisationen bör med andra ord verka attraktiv och intressant för den sökande. Huruvida en organisation ter sig attraktiv för en sökande beror mycket på om den sökande kan se sig själv i organisationen, om den känner att den passar in i organisationens och den utlysta tjänstens kontext (Nilsson et al, 2011). Organisationen kan nå ut till de sökande genom marknadsföring i form av annonser, vid kontakt med de sökande samt vid en intervju (Lindelöw, 2008).

Det finns olika faktorer som har olika betydelser beroende på vilken individ det är som söker ett jobb. Dessutom varierar det när i processen olika faktorer upplevs som viktiga. Tidigt i processen har det visat sig att exempelvis förmåner och olika möjligheter att utvecklas är extra viktiga. Senare i processen har det visat sig istället att organisationens rykte och storlek har stor betydelse för den sökande. Exempelvis tycker ungdomar att det är viktigt att det ska gå att ha en balans mellan arbete och fritid (Nilsson et al, 2011).

För att lyckas marknadsföra sig ut mot rätt målgrupp måste organisationen känna till var som marknadsföringen är mest effektiv för den sökta målgruppen. Organisationen måste då ta reda på vilken sorts annonsering som når ut till målgruppen, var det passar att annonsera för att nå ut, om målgruppen aktivt söker jobb och vilken bild som organisationen vill förmedla utåt (Lindelöw, 2008). En organisations rykte är något som byggs upp under en lång tid och då organisationen har nått ett gott rykte måste det underhållas för att behållas (Nilsson et al, 2011).

## **2.4 Behålla personal**

Då en kandidat har gått från att vara en kandidat, till att bli rekryterad och en medarbetare börjar arbetet med att vårda och utveckla. Att vårda och utveckla handlar dels om att möta samhällets krav och de lagar som reglerar anställningsförhållanden, men också att ge en klar bild av hur organisationsstrukturen och organisationskulturen är och kan påverka de anställda på olika sätt. Det handlar dessutom om att ha en klar bild av hur medarbetarna mår och handlar i olika situationer (Ulfsson, 2013).

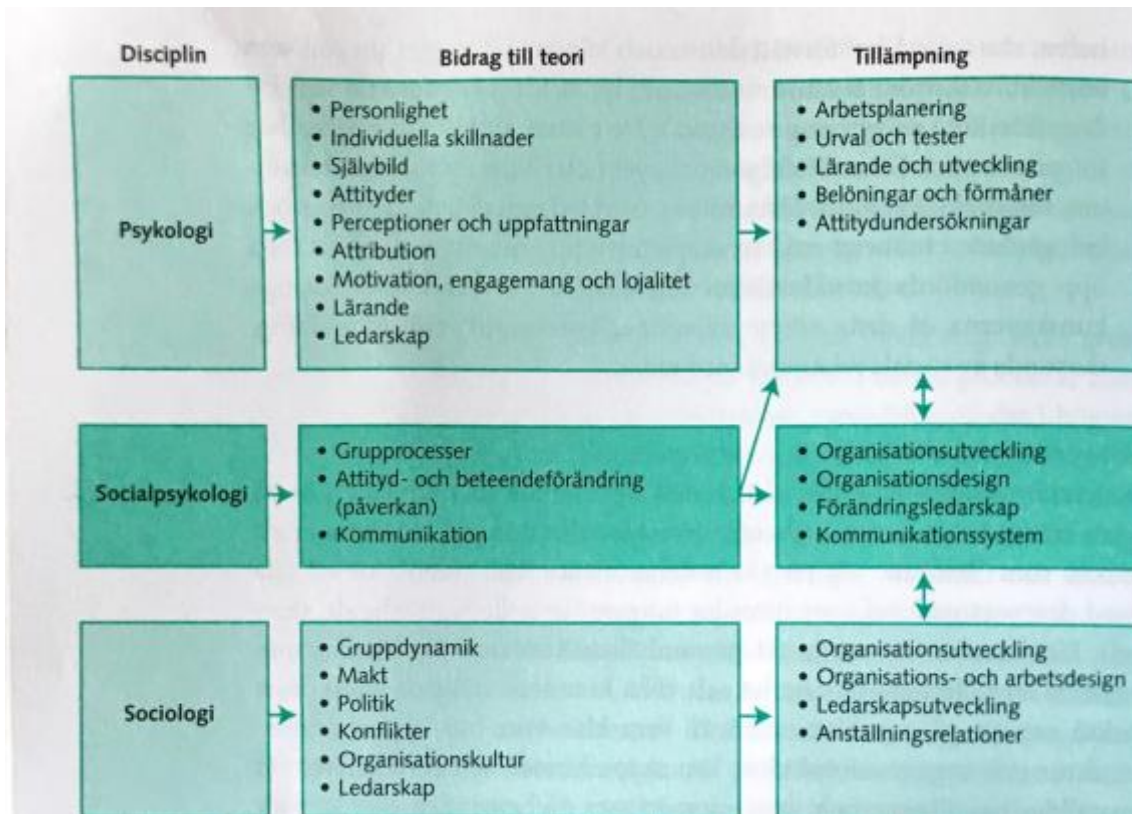
Parment & Dyhre (2009) menar att yngre generationer är mindre lojala gentemot sin arbetsgivare idag, till skillnad från tidigare generationer som ofta stannade inom en organisation i ett eller flera decennier. Med att vara mindre lojal menas att de tenderar att byta arbetsplats oftare än förr. Begreppet lojal definierar Kumar (2012) som viljan att göra en investering eller personlig uppoffring för att stärka en relation. Hög lojalitet till en viss organisation tenderar att bero av huruvida a) den anställde har en vilja att stanna inom organisationen, b) att den anställde överstiger organisationens förväntningar när det gäller att vara produktiv, c) att den anställde har ett altruistiskt beteende samt d) att den anställde visar en ömsesidighet vilket menas att den lojaliteten hos den anställde mot organisationen måste motsvara organisationens lojalitet gentemot den anställde.

Med andra ord handlar lojalitet om mer än att endast inneha en tjänst hos en viss organisation, det handlar också om att man vill det (Kumar, 2012).

Ulfsdotter (2013) benämner tre områden som är viktiga att vårda och utveckla inom organisationen. Det första området berör människan i organisationen, vilket handlar om den inverkan som strukturer, grupper och individer har på olika beteenden inom organisationen. Inom området behandlas exempelvis sociologiska frågor som rör gruppdynamik, organisationskultur, organisationsutveckling, anställningsrelationer och frågor rörande kommunikation. Där infinner sig också socialpsykologiska och pedagogiska frågor som rör grupprocesser, attityd, attitydförändring och frågor som rör kommunikation. Här behandlas dessutom psykologiska frågor som rör skillnader individer emellan, personlighetsfrågor, uppfattning, engagemang och motivation.

Område nummer två rör lärande och utveckling i organisationen. Ulfsdotter (2013) menar här på att kompetens och kunskap är områden där man ständigt behöver utveckla medarbetare.

Det tredje området handlar om prestationer och belöningar. Inom det området ligger utvärdering av hur medarbetare handlar i sin roll och utför sina uppgifter. Här inunder finns också medarbetarsamtal. Belöningar finns i form av yttre belöningar, såsom lön, och inre belöningar, såsom feedback, erkännande och möjligheter till utveckling. Dessa former av belöningar kan bidra till motivation och engagemang i en välfungerande organisation. Wikström & Martin (2012) menar på att det också kan finnas stora risker med denna sortens målstyrda sätt att arbeta. Om det exempelvis finns brister i medarbetarsamtal, brister i kommunikation, dåliga relationer mellan chef och medarbetare eller liknande, så kan motivationen och engagemanget hos medarbetaren brista.



*Figur 2.2 Organizational behaviour theory - dess akademiska källor och möjliga tillämpningar, Ulfsson Eriksson, (2013).*

## 2.5 Kompetensutveckling

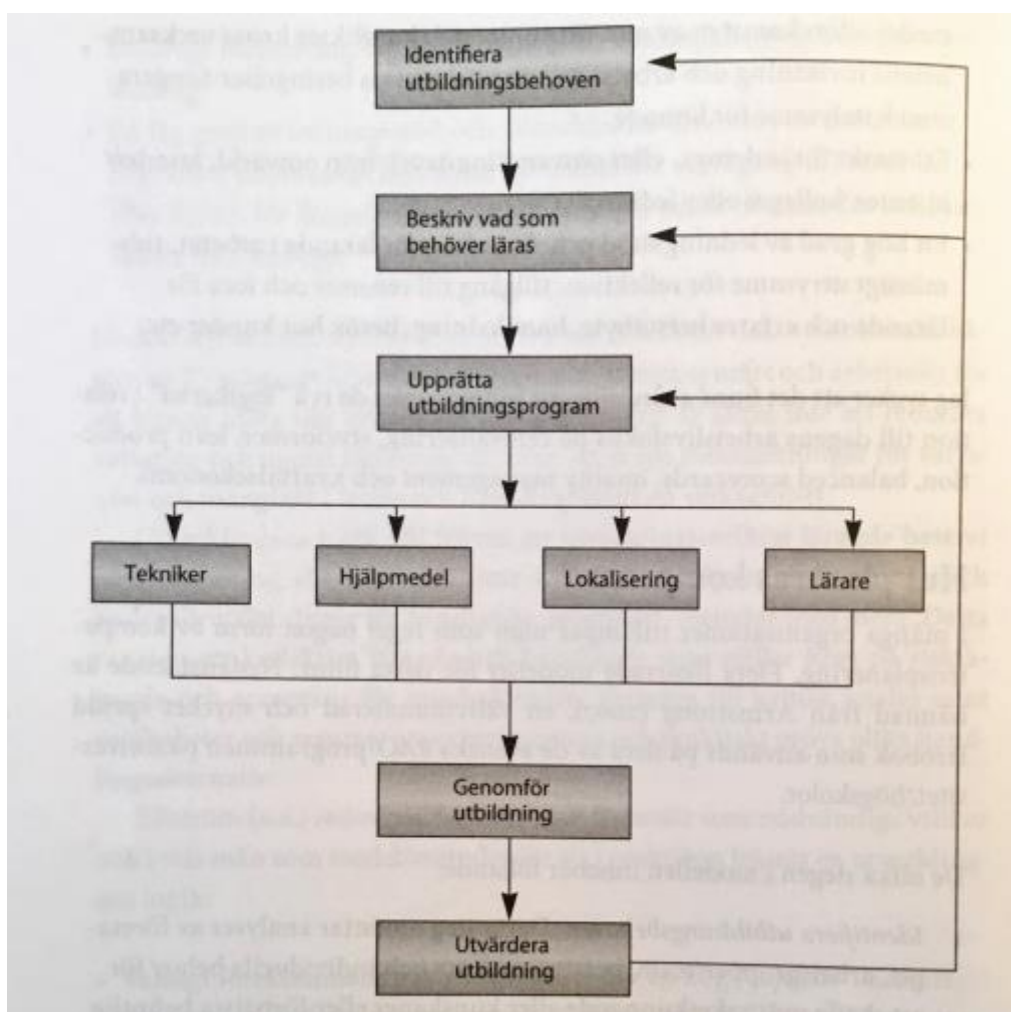
Kompetensutveckling kan exempelvis beskrivas som samtliga åtgärder en organisation tar till för att påverka organisationens utbud av kompetens internt, i form av enskilda anställda, grupper av anställda eller en hel grupp av anställda. De åtgärder som avses här är exempelvis: rekrytering, befordran, utbildning av personal i form av exempelvis kurser, icke-formell utbildning såsom arbetsplatsträffar, lärande i samband med att personalen utför sitt dagliga arbete (“on the job learning”) samt att organisationen planerar en förändring i de ordinarie arbetsuppgifterna eller liknande (Ellström, 2010). Ellström (2010) menar att kompetensutveckling kan bestå av dessa åtgärder i sig eller kopplat samman i olika system. Begreppet kompetensutveckling kan också syfta till att beskriva den process där individen utvecklar sin kompetens till följd av någon form av läroprocess.

Det råder skilda åsikter kring om kompetensutveckling är det som gör en organisation konkurrenskraftig i dagens marknad. Något som dock kan konstateras är att kompetens är en färskvara som måste uppdateras eller uppgraderas med jämna mellanrum (Nilsson et al., 2011). Som nämnt ovan finns det både lärande som är formellt och informellt. Det formella lärandet beskriver Filstad (2012) ofta kan ses som klassisk klassrumsundervisning och är således ett strukturerat sätt att lära på. Informellt lärande

å andra sidan kan ses som sådant lärande som inte alltid sker avsiktligt, som kan vara en biprodukt av något annat. Det oavsiktliga informella lärandet är ostrukturerat och är inte styrt efter några formella satta mål. Informellt lärande kan också vara avsiktligt. Det kan vara avsiktligt på så sätt att det dagliga arbetet ger ett stort utrymme för att vidareutvecklas.

En organisations kompetensutvecklingsinsats bör inte handla om att antingen utbilda individen eller organisationen, det bör syfta till att integrera de två typerna av lärande. Att utbilda en individ innebär inte automatiskt att organisationen blir utbildad och vice versa. Vad som visats är att tid till utveckling, ett stöttande ledarskap, delaktighet, utvärdering är nyckeln till att utvecklingsinsatsen ger ett gott resultat, samt att det ger en möjlighet för organisationen att vara förberedd för kommande kompetensutvecklingsinsatser (Kock, 2010).

Som nämnt i tidigare avsnitt gällande kompetensförsörjningsprocessen behöver organisationen en utvecklingsplan som är styrande koppla till exempelvis mål (Anttila, 1999). Det används olika typer av modeller vid planering av kompetensutveckling inom en organisation. Granberg (2009) presenterar en modell som är framtagen av Armstrong (2007) och som har 8 steg.



### **Figur 2.3 Processen för planering av utbildning, Granberg (2009).**

Nedan kommer en kortfattad beskrivning av de olika stegen i Armstrongs modell för processen för planering av utbildning.

Steg 1 är att organisationen ska *identifiera utbildningsbehoven*, vilket innebär att organisationen gör en analys av vad för nya kunskaper som behövs i organisationens olika led, såsom i olika arbetsgrupper, team eller på individnivå. I steg 1 tas ett beslut huruvida att kompetensutveckla är det bästa alternativet att lösa det behov som finns.

Steg 2, *beskriv vad som behöver läras*, innebär att det som behöver läras inom organisationen, dvs den eftersökta kompetensen, specificeras och tydliggörs.

Steg 3 innebär att organisationen ska *definiera utbildningsmålen*, med andra ord att mål sätts för vad utbildningen ska generera.

Steg 4 innebär att organisationen ska *upprätta utbildningsprogram* som ska kunna tillfredsställa de uppsatta målen.

Steg 5 är att *besluta vilka som behöver utbildning*. Inom detta steget ska dessutom ansvarsfördelning mellan enheten som sköter utbildningen, olika chefer och de enskilda individerna slås fast.

Steg 6 är att organisationen ska *genomföra utbildningen*.

Steg 7 innebär att *utvärdera utbildning*. Både under och efter utbildningen ska det genomföras utvärderingar. Under tiden utvärderas effektiviteten och efter ses resultaten av utbildningen över, har de uppsatta målen nåtts?

Steg 8 innebär att *ändra och bygg ut utbildning när det behövs*. Utifrån gjorda utvärderingar ska det planeras för förbättringar och utveckling av utbildningsmetoden.

## **2.6 Talent management**

Talent management är ett begrepp som Ulfsson (2013) menar syftar till dels karriärutveckling och dels att rekrytera särskilda talanger utifrån. De båda delarna av begreppen syftar dock till att finna en kompetensförsörjning som gynnar organisationen, både i verksamhetsmål men också relaterat till utveckling. Talent management är ett begrepp som det finns mycket skrivet om, dock finns där ingen allmän definition till vad begreppet innebär (Collings & Mellahi, 2009). Trots att denna kritik lyfts har Lewis & Heckman (2006) hittat tre teman som det pratas genomgående om när det talas om begreppet. Det första innebär att begreppet Talent management i princip direkt översätts till innebörden av begreppet HRD, Human Resource Management. Då handlar begreppet främst om "typiska" personalinsatser såsom rekrytering, ledarutveckling, successionsplanering eller liknande.

Den andra temat bygger vidare på, ovan nämnd, tidigare forskning, men diskuterar därtill utvecklingen av talangpooler. Talangpooler syftar till att ta till vara på talanger inom företaget och skapa ett nätverk för dessa talanger. Utöver detta innefattar också det andra temat en kartläggning av de interna anställda för att möjliggöra interna karriärvägar för de anställda.

Det tredje temat syftar till att organisationen ska förvalta talangfulla människor, att alla anställda inom organisationen borde vara A-spelare och betonar att så kallade C-spelare borde tas ut ur organisationen, då de skapar dåliga resultat (Collings & Mellahi, 2009). Collings & Mellahi (2009) ser brister i det tredje temat då det är orimligt att fylla en organisation med endast anställda som presterar i topp, A-spelare.

## **2.7 Employer branding**

Employer branding är ett begrepp som har kommit att växa mycket den senaste tiden i samband med att organisationer arbetar med kompetensförsörjning (Nilsson et al, 2011). Begreppet syftar till att stärka en organisations varumärke internt och externt (Ulfsdotter, 2013). Employer branding är ett sätt för organisationen att placera sig som en sökandes förstahandsval då en kandidat söker jobb eller då kandidaten ska byta jobb. Ett sätt för organisationen att bli den sökandes första val kan vara genom att erbjuda en viss lön, att organisationen applicerar flexibla tider eller att det finns stora möjligheter att utvecklas karriärmässigt (Nilsson et al, 2011).

En personalavdelning har god insyn i de anställda och deras situation och kan således ha en bidragande roll i skapandet av en organisations profil som arbetsgivare (Dyhre & Parment, 2009). Då det dessutom är personalavdelningen som har ansvar för de anställdas upplevelse av arbetsplatsen, i form av exempelvis arbetsmiljö, olika förmåner för personalen och genom medarbetarsamtal så har personalavdelningen en stor inverkan på hur attraktiv en arbetsplats ter sig (Moroko & Uncles, 2008).

Moroko & Uncles (2008) menar att skapandet av employer branding för en organisation är en metod för att behålla de mest framgångsrika medarbetarna, de som gör det möjligt att fungera som ett framgångsrikt varumärke och vara lönsamma som organisation. Employer branding bygger på idén att organisationen ska med hjälp av ett starkt varumärke lyckas rekrytera rätt medarbetare och därav sänka rekryteringskostnaderna och dessutom bidra till att personalen är tillfredsställd (Ulfsdotter, 2013). Ulfsdotter (2013) nämner dock att huruvida en sökande väljer en viss arbetsplats på grund av organisationskultur beror på konjunkturer. Då det är hög arbetslöshet och därav hög konkurrens bland tjänsterna blir det inte lika viktigt med kultur, då det är viktigare att faktiskt ha ett arbete. En sådan fråga kan också skilja sig åt beroende på bakgrunden hos den sökande, har den sökande en meriterande utbildning och söker sig till mer kvalificerade tjänster kan denne enklare ställa ett sådant krav vid sökande av arbete.

En grundförutsättning för att kunna bedriva ett långsiktigt och effektivt arbete gällande employer branding är att organisationens ledning visar på ett engagemang. Ledningen sätter till stor del standarden för medarbetarnas uppfattning av organisationen och bör vara väl medvetna om att det de förmedlar har stor inverkan på deras omgivning (Barrow & Mosley, 2005).



För att det ska bli en effekt av employer branding är det viktigt att de som jobbar på arbetsplatsen arbetar aktivt med att profilera och marknadsföra den, i form av att informera och berätta om arbetsplatsen för andra i sin omgivning. Att arbetsplatsen är välkänd och har ett gott rykte är förhoppningen att eventuella kompetensbehov ska kunna fyllas framöver (Backhouse & Tikoo, 2004).

## **2.8 Coopetition**

Coopetition är något som har blivit allt vanligare de senaste årtiondena och det innebär att konkurrenter samarbetar med varandra. Coopetition möjliggör en arena för mervärde och en möjlighet att uppnå en synergi. I ett sådant samarbete, när konkurrenter samarbetar, finns det också en risk att kunskap sprids där det inte är menat att spridas. Den risken för kunskapsspridning kallas för knowledge spillovers och det innebär att en organisation inte kan förhindra att ny kunskap som sprids kan kombineras med existerande kunskap och då användas av konkurrenter (Estrada, 2015).

Velu (2015) beskriver coopetition som en paradoxal relation där konkurrenter samarbetar och konkurrerar samtidigt för att skapa något innovativt. Det är något som kan finnas i ett samarbete mellan två eller flera organisationer.

### **3 Metodologisk ansats**

Avsnittet nedan presenterar uppsatsens metodologiska referensram. I avsnittet beskrivs studiens forskningsmetod, hur studien har gått till rent praktiskt, hur det insamlade materialet har analyserats, hur uppsatsen förhåller sig till etik, reliabilitet, validitet samt en avslutande metoddiskussion.

#### **3.1 Forskningsmetod**

En kvalitativ studie syftar till att studera människans uppfattning och tolkning av den verklighet som finns omkring dem (Backman, 2008). En form av kvalitativ datainsamlingsmetod är personliga intervjuer (Sandberg & Faugert, 2012). Denscombe (2009) menar på att det är lämpligt att använda sig av intervjuer i forskningssammanhang när man vill få insikt i människors åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter.

Då syftet med min studie är att beskriva och analysera hur en kommun arbetar med kompetensförsörjning, i form av att exempelvis attrahera och behålla personal, och då människors åsikter av hur det arbetet går till, ansåg jag att det var mest passande att genomföra en kvalitativ studie i form intervjuer. Intervjuerna var semistrukturerade då studien syftade till att intervjupersonen skulle få utveckla sina tankar och idéer mer fritt, således utformades intervjun flexibelt med fokus på mer öppna frågor, men också med en viss struktur (i kontrast till helt öppna frågor) (Denscombe, 2009).

I en forskningsprocess kan man använda sig av olika ansatser för att resonera. En induktiv ansats syftar till att forskaren drar en generell slutsats utifrån flertalet enskilda fall. Slutsatsen dras från forskarens erfarenheter (Fejes, Thornberg, 2009). En kvalitativ ansats är övervägande induktiv (Backman, 2008). En deduktiv ansats å andra sidan syftar till att forskaren utgår ifrån en viss teori, skapar sig en hypotes och undersöker huruvida det stämmer i ett eller flertalet enskilda fall (Fejes, Thornberg, 2009). En traditionell ansats är övervägande deduktiv (Backman, 2008). En tredje ansats för slutledning är abduktion, vilket innebär att forskaren pendlar mellan induktion och deduktion. Med en abduktiv ansats utgår forskaren från empiriska fakta och teoretiska fakta (Fejes, Thornberg, 2009).

Studien som genomförs kommer att ha en abduktiv ansats, då jag både använder mig av empiriska fakta och teoretiska fakta. Den är abduktiv då jag växlar från en mer empiriska analys till att använda teorier för att fördjupa förståelsen för detta.

#### **3.2 Urval och genomförande**

Studien inleddes med att jag skickade ut ett informationsmail till ett tiotal kommuner i Skåne. Jag fick svar från personalchefen i en medelstor kommun i Skåne och bokade in en telefontid med hen. Vi pratades vid via telefon ett par dagar senare och bokade då in en tid för intervju på kommunhuset. Vid telefonsamtalet framförde jag att jag ville ha ett blandat urval av intervjupersoner från olika verksamheter inom kommunen och gärna från verksamheter där det i dagsläget är en viss personalomsättning. I diskussionen kom personalchefen och jag överens om ett antal verksamheter, från vilka det skulle vara

intressant att intervjua medarbetare. Således genomfördes ett strategiskt urval med personalchefen för att få en bredd av medarbetare från olika förvaltningar, samt som arbetat olika länge inom kommunen (Esaiasson, et al., 2007).

Personalchefen skickade därefter över kontaktuppgifter till sex stycken medarbetare inom olika delar av kommunen, som jag skickade ut informationsmail till. Efter hand då jag fick svar bokade vi in tider för intervjuer. Det blev totalt sex intervjuer med sju stycken medarbetare, varav det var en personalchef, en miljöinspektör, en socialsekreterare, en lärare, en sjuksköterska och två forskollärare.

Intervjuerna skedde på respektive intervjupersons kontor eller liknande, utefter intervjupersonens önskemål. Intervjuernas omfattning varierade mellan 30 minuter och drygt 60 minuter. Då intervjumallen för personalchefen var mer omfattande var också den intervjun något längre än intervjuerna med medarbetarna.

### **3.3 Genomförande av intervjuer**

Till intervjuerna utformades två stycken intervjumallar, en för personalchefen och en för medarbetare inom kommunen. Intervjumallen för personalchefen utformades för att få mer ingående information om hur man arbetar med strategisk kompetensförsörjning inom kommunen. Intervjumallen för medarbetare utformades för att fånga medarbetarens bild och uppfattning om kompetensförsörjning inom kommunen, med fokus på främst kompetensförsörjning inom deras profession.

Intervjumallarna innefattar ett antal tematiserade frågor. Frågorna var formulerade som öppna frågor vilket bidrog till att intervjupersonerna kunde svara fritt. Frågornas följd ändrades något utefter hur intervjupersonen svarade. Intervjun var semistrukturerad och vissa passande följdfrågor tillkom utefter intervjupersonens svar (Denscombe, 2009). Inledande ställdes frågor om intervjupersonens bakgrund och roll inom kommunen för att därefter leda vidare till de tematiserade frågorna.

Intervjuerna spelades in efter att samtycke givits av intervjupersonerna.

### **3.4 Bearbetning av insamlat material/ Analys**

Den insamlade datan kommer att analyseras med hermeneutik som analysmetod. Hermeneutiken härstammar från den grekiska guden Hermes som agerade budbärare mellan gudar och människor. Hermes hade till uppgift att tolka budskap från gudarna så att människorna skulle kunna förstå de gudomliga budskapen (Fejes, Thornberg, 2009).

Hermeneutiken utgår från att människan alltid har en egen förförståelse, vilken hjälper henne att försöka förstå sig på omvärlden (Ödman, 2007). Då hermeneutiken beskrivs handla om att tolka, förstå och förmedla olika upplevelser av fenomen (Fejes, Thornberg, 2009) anser jag att det är en passande analysmetod för min uppsats.

Hermeneutiken har flera olika inriktningar som kan sammansmälta och komplettera varandra i genomförandet av en analys. Det finns tre huvudsakliga inriktningar inom hermeneutiken. Den första är en existentiellt inriktad hermeneutik. Inom den inriktningen ligger fokus på att förstå författaren bakom texter eller utsagor (Fejes,

Thornberg, 2009). Ödman (2007) skriver följande angående att den existentiellt inriktade hermeneutiken "söker tränga in i och förstå människans värld genom en djupgående analys av den mänskliga existensens grundbetingelser". Således ett försök till förståelse av en annan människa med sin egen förförståelse till grund. Då ens egen förförståelse ligger till grund för analysen finns där en risk att man heroiserar någon av de personer man valt att intervjua, därav är det viktigt att man presenterar sin förförståelse i samband med en existentiellt inriktad hermeneutik som analysmetod (Fejes, Thornberg, 2009).

En annan form är misstankens hermeneutik, ett begrepp som är utvecklat av den franske filosofen Paul Ricoeur. Han menar på att det kan finnas dolda meningar bakom ord som kan tolkas genom att man lyssnar eller läser misstänksamt. Genom det menar Ricoeur att man kan få fram en förståelse för datan som innefattar det medvetna och det omedvetna (Allwood & Erikson, 2010). I misstankens analys kan det finnas förklaringar inblandade i tolkningsprocessen, exempelvis kan en del av analysen innebära att man räknar antalet ord förekommande för att se en viss struktur (Fejes & Thornberg, 2009).

Den tredje inriktningen inom hermeneutiken är en allmän tolkningslära, det är således den vidaste inriktningen. Den allmänna hermeneutiken syftar till att förstå ett budskap snarare än att förklara. Inom den allmänna tolkningsläran kan en tolkning inte vara möjlig om det finns delar i det insamlade materialet som går emot den tolkningen (Fejes & Thornberg, 2009).

Intervjuerna som har genomförts har gett intervjupersonerna möjligheten att fritt utveckla sina svar, då frågorna varit öppna. Det är något som ter sig passande till att genomföra en hermeneutisk analys (Fejes, Thornberg, 2009).

Transkriberingen av intervjuerna gjordes i sin helhet, således transkriberades hela intervjuerna.

I analysen lästes transkriberingen av intervjuerna flera gånger för att få en känsla för vad för engagemang som fanns i texten. I läsandet av texterna försökte jag som läsare att lägga fördomar och förförståelse åt sidan till den grad det går att göra det, således inte helt då det är omöjligt att vara helt objektiv. Efter några gångers läsande försökte jag att finna speciella engagemang i texten, meningar eller utsagor där respondenten är berörd (Fejes, Thornberg, 2009). Därefter registrerade jag de återkommande engagemang som fanns utefter ett antal teman (Ödman, 2007). Texten bearbetades utefter principen från delarna till helheten och där fick de olika delarna skapa en helhet (Fejes, Thornberg, 2009).

### **3.5 Förförståelse**

Som tidigare nämnt utgår hermeneutiken från att människan har en egen förförståelse, vilken hjälper henne att försöka förstå sig på omvärlden (Ödman, 2007). Nedan ämnar jag klargöra min egen förförståelse i ämnet.

Likt det som nämns i inledningen av uppsatsen är jag av uppfattningen att det i dagsläget finns en svårighet i att attrahera personal samt att behålla personal inom mindre kommuner. Då jag arbetade inom en annan mindre kommun fick jag inblick i att medarbetare tenderar att byta arbetsplats oftare än förr. Inom både socialförvaltningen och barn och utbildning pågick där en hög personalomsättning.

I dagsläget är jag av uppfattningen att framförallt lärare och socialsekreterare är väldigt eftertraktade på arbetsmarknaden, vilket utgör möjligheten att byta jobb oftare och därigenom trissa upp lönerna.

### **3.6 Etik**

En utgångspunkt i forskningsetiskt övervägande är individskyddskravet. Det innebär att individer som deltar i forskningen inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning. Individen ska dessutom skyddas från olämplig insyn i sina livsförhållanden (Vetenskapsrådet, 2002). Utifrån individskyddskravet har Vetenskapsrådet (2002) summerat fyra stycken huvudkrav på forskning. Dessa fyra krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

*Informationskravet* innebär att forskaren är skyldig att informera de individer som berörs av forskningen om vad syftet med forskningen är samt vad för villkor som är gällande för individernas medverkan. Att deltagandet är frivilligt och att de har rätten att avbryta sin medverkan när de än önskar.

*Samtyckeskravet* innebär att individen som berörs av forskningen har själv rätt till påverkan över sin egen medverkan. Således kan individen när som helst avbryta sin medverkan utan någon påföljd.

*Konfidentialitetskravet* innebär att uppgifter om samtliga medverkande i en undersökning ska behandlas konfidentiellt och på så sätt att obehöriga inte har någon insyn i uppgifterna.

*Nyttjandekravet* innebär att de uppgifter som samlats in om medverkande individer endast får nyttjas i ändamål av forskningen.

Samtliga krav ovan informerades intervjupersonerna om före deras medverkande och tillämpas i helhet i studien.

### **3.7 Reliabilitet och validitet**

Det är inte möjligt att hitta variabler som helt perfekt mäter det som vi är ute efter att mäta (Barmark, Djurfeldt, 2015) och man kommer således att ha mer eller mindre hög kvalitet på det som mäts i forskningen (Fejes, Thornberg, 2009). Kvaliteten i den kvalitativa forskningen kan summera huruvida studien är noggrann, systematisk och väl genomförd, vilket ska analyseras kritiskt (Fejes, Thornberg, 2009)

Begreppet validitet syftar till kriteriet som visar på om studien mäter det som den är avsedd att mäta och huruvida data har uppmätts på rätt sätt (Denscombe, 2009). Huruvida studien går att generaliseras/ tillämpas utanför den genomförda studien kallas för generaliserbarhet eller extern validitet (Denscombe, 2009).

Reliabiliteten mäter huruvida det skulle ge samma resultat om studien gjordes om (Barmark, Djurfeldt, 2015)

### **3.8 Metoddiskussion**

En problematik jag kan se i mitt metodval är i val av ansats för slutledning, abduktion. Mest troligt kommer min uppsats överväga åt antingen en induktiv eller en deduktiv ansats. Det kan då vara problematiskt att benämna det som en abduktiv ansats, vilket är något som bör tas i betänkande vid skrivandet av uppsatsen.

Då jag är begränsad till att ha 6 intervjuer som empiriskt underlag till min studie kommer det givetvis vara svårt att generalisera svaren från dessa individer till en sanning för hela kommunen. I de bästa av fall hade jag velat ha flera intervjuer per förvaltning och inom alla kommunens förvaltningar, men tiden för uppsatsen begränsar mig.

En alternativ metod hade varit att utföra enkäter som komplement till intervjuerna. Jag anser inte att en kvantitativ metod helt hade kunnat ersätta den kvalitativa, då jag vill undersöka uppfattningar, känslor och åsikter. Dock tror jag att en studie med mixed methods som metod hade kunnat bidra med en bredare bild. Då hade jag gärna skickat ut enkäter till samtliga inom kommunen för att svara på enklare frågor, för att ha mer ingående intervjuer med ett antal.

En av mina intervjuer genomfördes med två intervjupersoner samtidigt. Anledningen till det är då de själva efterfrågade det och jag ansåg att det var ett alternativ som fungerade i praktiken. Den intervjun kommer inte helt att kunna tolkas som de andra, då de riskerar att färga varandras svar. Samt att det finns en risk att man utvecklar svaren annorlunda då man påverkas av den andre personens svar. Detta är något jag måste ha i åtanke då den intervjun analyseras.

## 4 Resultat och Analys

I avsnittet nedan presenteras det resultat intervjuerna som genomförts har gett och utifrån det hermeneutiska analysens resultat användes sedan teorier för att fördjupa och analysera detta resultat.

Resultatet kommer ifrån intervjuer med sju medarbetare inom ett antal förvaltningar i en medelstor kommun i Skåne. Som nämnt ovan i metodavsnittet har jag haft sex stycken intervjuer med medarbetare från olika förvaltningar inom kommunen. Av dessa kommer två stycken från socialförvaltningen, tre stycken från utbildnings- och kulturförvaltningen, en från samhällsbyggnadsförvaltningen samt en som kommer från kommunledningskontoret. Således är samtliga fyra förvaltningar i kommunen representerade. De intervjuade har jobbat inom kommunen i allt från cirka 6 månader upp till runt 20 år. Samtliga intervjupersoner har eftergymnasial utbildning riktad mot det område där de arbetar inom kommunen.

### 4.1 Kompetensförsörjning

Ur intervjuaterialet kan det utläsas flera olika infallsvinklar kring hur kommunen arbetar med kompetensförsörjning. Något som är återkommande för de flesta är just olika former av intern utbildning, exempelvis i form av föreläsningar. Gällande vem som ansvarar för mål kring kompetensförsörjningen svarar en respondent följande:

“Jag vill nog påstå att vi har en väldigt decentraliserad organisation, så att pratar du skolan så är det ju cheferna i skolan som har det ansvaret.”

Anttila (1999) nämner angående kompetensförsörjning, att medarbetare och ledning bör ha en samstämmig bild kring vilken kompetens som finns, vilken kompetens som saknas, vilken kompetens som finns behov av och vilken som bör prioriteras. Kopplat till det finns det en genomgående uppfattning bland intervjupersonerna att de som planerar vad som ska läras under utvecklingsdagar eller liknande är cheferna och att det inte alltid finns möjlighet för medarbetarna att ha påverkan i vad utbildningarna består av. Inom kommunen finns dock forum där medarbetare kan lyfta områden där de känner att de vill utvecklas inom, det kan göras på exempelvis arbetsplatsträffar eller liknande, vilket kan ses som ett sätt att utvärdera kompetensbehovet. På arbetsplatsträffarna beskrivs att det finns en stående punkt för vad för kompetens som det finns behov av. En intervjuperson nämner att det vid medarbetarsamtal utvärderas vilken kompetens som finns i organisationen och just då inom den förvaltningen där medarbetaren samtalet gäller arbetar, samt att det diskuteras var organisationen potentiellt sett är sårbar på grund av den bristande kompetensen, vilket likväl kan liknas vid ovan nämnda teori.

Från de transkriberade intervjuerna kan det utläsas att det finns en variation i när det finns möjlighet för interna utbildningar och att det till stor del beror på hur det går för kommunen rent ekonomiskt och lite beroende på vilken förvaltning det gäller. Vissa respondenter är av uppfattningen att det finns möjlighet för interna utbildningar relativt ofta, samtidigt som andra upplever att det är mer sällan. En intervjuperson nämner följande gällande interna utbildningar:

“Men inför de här fortbildningsdagarna känner jag att vi inte ha så stort, kan vi inte säga till om så mycket, det är centralt det bestäms.”

Trots uttalandet ovan nämner samma intervjuperson att de inom den avdelningen har fått gehör och fått genomföra en önskad utbildning då de tog upp det med cheferna.

Nilsson et al. (2011) beskriver kompetens som en färskvara som måste uppdateras. Samtliga intervjupersoner anser sig lära sig och få ut något av de interna utbildningarna. Till stor del lär de sig nya saker vid utbildningarna. Flertalet nämner att det ibland blir upprepning vid de interna utbildningarna, men att det inte är något som stör då det kan vara bra med upprepning för att hålla kunskapen färsk i minnet.

Kock (2010) nämner att kompetensutveckling kan ske i form av exempelvis rekrytering, befordran, utbildning av personal, arbetsplatsträffar, ”on the job learning” och förändring av arbetsuppgifter. En intern utbildning/ utveckling av kompetens innebär, sett till svaren från intervjupersonerna, i vissa fall att man som medarbetare blir ivägskickad på utbildning och i andra fall mer att det kommer någon och håller en eftermiddagsföreläsning om något på plats. Beroende på vilken förvaltning intervjupersonen tillhör beskrivs den interna utbildningen ske mer eller mindre ofta och vara mer eller mindre omfattande. Ellström (2010) menar att det finns kompetensutveckling som sker i sig själv eller kopplat samman i olika system. I kommunen beskrivs det finnas både punktinsatser som håller sig till ett tillfälle och mer långtgående utbildningar som sträcker sig över en längre period. De som tillhör samma förvaltning och område beskrivs i flertalet fall ha en liknande typ av intern utbildning som skiljer sig till stor del förvaltningarna emellan. Vissa intervjupersoner uttrycker att de önskar fler interna utbildningar. En intervjuperson nämner exempelvis följande gällande interna utbildningar:

“Ja, annars så ja ibland kommer det utbildningar, men det är inte så ofta, inte om man jämför med region X, ja där kom inbjudningar hela tiden.”

Filstad (2012) beskriver att lärande finns som formellt och informellt. Det formella lärandet liknas vid klassrumsundervisning och det informella kan exempelvis vara oavsiktligt som en biprodukt av något annat eller avsiktligt på så sätt att det finns stort utrymme för utveckling i det dagliga arbetet. Samtliga intervjupersoner anser att kommunen främjar lärande på ett eller annat sätt. Exempel på sätt som det främjas är via de interna utbildningarna, genom att få möjligheten att auskultera hos någon eller att några inom en avdelning går igenom vad någon som varit iväg på utbildning lärt sig.

Kock (2010) ser kompetensutvecklingen inom en organisation som en process som bör syfta till att integrera organisationslärande och individens lärande. Vidare menar Kock på att tid till utveckling, ett stöttande ledarskap, delaktighet och utvärdering är nyckeln till att utvecklingsinsatsen ger ett gott resultat, samt att det ger en möjlighet för organisationen att vara förberedd för kommande kompetensutvecklingsinsatser. Det lyfts som ett problem att flertalet intervjupersoner inom kommunen att man ofta är begränsad till att åka på en utbildning ensam och att det hade varit givande att ha med sig kollegor för utrymme att diskutera det som lärs ut. En av intervjupersonerna nämner följande kring interna utbildningar som finns i dagsläget:



“Men jag känner så att det blir inte alltid så bra att bara en person, antingen det är jag eller någon annan går på en utbildning för det är bättre när alla går tillsammans och kan ta del av samma erfarenheter samtidigt för att kunna nå ut med det på bästa sätt.”

Det beskrivs att det är svårt att få ut den kunskap som man har lärt sig till sina kollegor, både i en aspekt om tid, då det inte finns tillräckligt med tid att avsätta för detta utan att det dagliga arbetet blir lidande. Samt att det kan vara svårt att föra över det man lärt sig så man inte haft möjlighet att diskutera och utvärdera med någon annan och att kunskap då faller mellan stolarna.

En av intervjupersonerna som besitter en chefsposition nämner att något som behöver arbetas med inom kommunen är både de interna utbildningarna samt arbetet kring kompetensbehovsanalyser. Hen nämner att det är något som har förbättrats inom vissa förvaltningar, men att det finns mycket utrymme för förbättring inom det området.

## 4.2 Attrahera personal

Wikström & Martin (2012) beskriver att det är viktigt för en kandidat att känna att hen kan identifiera sig med organisationen för att finna organisationen attraktiv. Intervjupersonen fick fritt beskriva en attraktiv arbetsplats ur deras perspektiv, följande faktorer togs upp: att ha möjlighet att utvecklas, få ansvar, ha roligt, kollegor man trivs med, bra chef, arbetsklimatet, arbetsvilliga kollegor, stabilitet i arbetsgruppen, stabil och tydlig ledning, högt i tak, frihet under ansvar, flexibla arbetstider. Nedan följer ett citat från en av intervjupersonerna gällande vad som är en attraktiv arbetsplats:

“Att få utvecklas. Att få ansvar. Att ha roligt, att ha kollegor som man trivs med. En bra chef såklart, som man känner också är en kollega som man kan bolla med fram och tillbaks, oavsett i alla väder.”

Nilsson et al. (2011) menar på att olika faktorer har olika betydelse beroende på vem individen är, en faktor kan vara väldigt viktig för en individ och oviktig för en annan. En intervjuperson nämnde exempelvis att lönen var viktig då de fritt fick utveckla vad en attraktiv arbetsplats var för dem. Vidare menar Nilsson et al. (2011) att faktorer kan ha olika betydelse på när i processen det gäller. Tidigt i processen har det visat sig att möjligheter att utvecklas och förmåner är extra viktiga. De förmåner som kommunen använder sig av är friskvårdssättning, flexibla arbetstider, bra möjligheter vid föräldraledighet, finns goda möjligheter att anpassa sin arbetstid efter fritiden, alltså att det går att kombinera fritid och arbetsliv.

Utöver förmåner beskriver intervjupersonen i chefsposition att de i dagsläget jobbar med att utveckla ledarskapet under en tidsperiod av fyra år, vilket är en strategi för kommunen att bli en attraktiv arbetsgivare. Målet är att medarbetare ska bli mer delaktiga och intresserade. Chefer ska genom ledarskap bidra till ett större intresse och delaktighet hos medarbetare. Kommunen beskrivs ha ett antal egenskaper som gör den till en attraktiv arbetsplats, såsom läget rent geografiskt, att det finns goda pendlingsmöjligheter.

En faktor som skapar svårigheter i att attrahera personal för kommunen är lönen, i dagsläget är det en generell rotation inom skolans värld i hela Sverige vilket gör att folk byter från ett ställe till ett annat för att höja sin lön. Inom socialtjänsten har det varit mycket konsulter, då det har varit svårt att rekrytera till vissa avdelningar då folk lite flyr socialtjänsten då yrkesrollen har lite dåligt rykte. Bland sjuksköterskor har det varit ett manfall, som delvis beskrivs har berott på att det varit en omorganisation som inte har varit omtyckt av alla. Att omorganisationen inte varit så omtyckt beskrivs delvis bero på att det inte funnits ett tydligt ledarskap. En intervjuperson tror att det inte är så många som känner till kommunen och anser att de skulle behöva promota kommunen mer.

Lindelöw (2008) menar på att om en organisation ska kunna lyckas med sin marknadsföring och således attrahera medarbetare krävs det att organisationen vet var marknadsföringen är som mest effektiv för att nå den sökta målgruppen. En intervjuperson med chefsposition medger att det har varit svårt med inflöde till vissa tjänster, exempelvis inom skolans värld och socialtjänsten, då marknaden generellt är så i dagsläget.

En intervjuperson med chefsposition berättar att kommunen inte kan matcha den privata marknads löner, men att de ligger bra till statistiskt sett. Lönerna ligger väldigt lika för kvinnor och män med samma yrke. En av intervjupersonerna ska gå i pension om cirka ett år och berättar att hen hade fått som tips av facket att hen skulle byta arbetsplats sista året, för att få upp lönen några tusen och ha nytta av det senare. Angående detta sa intervjupersonen följande:

“Där tycker jag det är fel, det har blivit helt tokigt, helt tokigt, det är inte bara skolan, det är sjuksköterskor och alla ju. Det är samma tendens överallt.”

Samma intervjuperson nämner en önskan om att man skulle kunna ta upp på arbetsplatsträffar när en person ska sluta på en viss arbetsplats. Om den anställda exempelvis söker sig närmre där den bor, så kan man göra en intern rekrytering, från en skola till en annan eller liknande.

I övrigt menar intervjupersonerna generellt på att lönen inom kommunen ligger rätt bra jämfört med närliggande kommuner och att de anser sig ha en bra lön.

### **4.3 Behålla personal**

Parment & Dyhre (2009) menar att yngre generationer är mindre lojala gentemot sin arbetsgivare idag, till skillnad från tidigare generationer som har stannat inom en organisation i ett eller flera decennier tidigare. Med att vara mindre lojal menas att de tenderar att byta arbetsplats oftare än förr. Kumar (2012) menar på att vara lojal handlar om mer än att inneha ett arbete, det handlar också om att man vill ha arbetet. Personalomsättningen inom kommunen upplevs väldigt olika beroende på vilken förvaltning de arbetar inom. De intervjupersoner som tillhör socialförvaltningen anser generellt att personalomsättningen har varit hög den senaste perioden och att det har varit mycket skiftningar i vilka som arbetar inom vissa avdelningar. En av intervjupersonerna säger följande angående en viss avdelning inom kommunen:

“En period var det inte ens lönt att lära sig vad folk hette, det känns ju lite hemskt liksom, ja det här är din nya kollega. Hej hej, jag kommer inte minnas vad du heter och du slutar ändå om 3 månader liksom.”

Inom att vårda och utveckla sin personal nämner Ulfsson (2013) vikten av att ha insyn i hur medarbetarna mår och handlar i olika situationer. Wikström & Martin (2012) menar på att bristande kommunikation, brister i medarbetarsamtal, en dålig relation mellan medarbetare och chef kan bidra till ett bristande engagemang och motivation hos medarbetaren. Båda de två intervjupersonerna som arbetar inom socialförvaltningen tror att den höga personalomsättningen beror på bristande i tydlighet gällande ledning och bristande struktur. En faktor till den höga personalomsättningen som nämns är lönefrågan. I övrigt beskriver en av intervjupersonerna att det varit en omorganisation inom hens område och att det har varit en bidragande faktor till att folk slutat. Där har det funnits en hel del som börjat och slutat snabbt därefter, vilken hen tror beror på att det inte är så stabilt där i nuläget. Där har chefen försökt utreda vad som gör att personalen slutar och har fått viss insyn i det, men där finns fortfarande en del frågetecken kring vad det är som gör att personal väljer att sluta. Intervjupersonen nämner dessutom att hen tror att personalen som väljer att sluta inte vill berätta allt för chefen och att det därför finns en del frågetecken där.

För de som arbetar inom skolans värld finns en känsla att det är hög personalomsättning i hela Sverige i dagsläget, men inte specifikt på intervjupersonernas arbetsplatser. En av intervjupersonerna som jobbar inom utbildning och kulturförvaltningen har en upplevelse av att det är många som sjukskriver sig, vilken hen tror beror på bristande trivsel på arbetsplatsen. Gällande de som väljer att byta arbetsplats inom skolans värld tror de tre intervjupersonerna att det beror på att den anställde vill få upp lönen alternativt att de inte trivs på arbetsplatsen.

En intervjuperson menar på vikten av att ta tag i problem och missnöjen med en gång så att de inte ligger och gror och blir större än vad de var från början. Hen anser att detta framförallt är något som hämmar motivationen på arbetsplatsen och det är något som hen anser att kommunen kan bli bättre på. Att visa på en tydlighet och transparens i hur man hanterar missnöjen och problem inom organisationen.

#### **4.4 Employer branding**

Bilden av hur arbetet med employer branding och marknadsföring går till inom kommunen skiljer sig mycket mellan intervjupersonerna. En av intervjupersonerna som besitter en chefsposition menar på att kommunen inte arbetar med att marknadsföra sig själv då kommunen inte ska marknadsföra sig som något som den kanske inte uppfyller i slutändan. Nilsson et al. (2011) menar på att employer branding är ett sätt för organisationen att placera sig som en sökandes förstahandsval genom att exempelvis erbjuda en viss lön, ha flexibla arbetstider eller erbjuda goda möjligheter att utvecklas. Det beskrivs i den intervjun som nämnts ovan att målet är att locka arbetssökande genom att kommunen har ett gott rykte och att medarbetare trivs med att arbeta inom kommunen. Samma person nämner att den kanal kommunen marknadsför sig via är offentliga jobb, vilket är en portal där alla jobb inom offentlig sektor läggs ut.

Estrada (2015) beskriver cooptation som att konkurrenter samarbetar med varandra för att nå ett mervärde, med risken för att organisationen delar information med varandra som inte är tänkt att den ska delas. Det nämns i en av intervjuerna att kommunen har gjort projekt ihop med andra kommuner, som exempelvis en reklamfilm, då syftet med kampanjen är att få folk att söka sig till jobb inom offentlig sektor och inte att just marknadsföra en viss kommun.

Ulfsson (2013) beskriver employer branding som ett sätt att stärka en organisations varumärke. Resterande medarbetare har lite olika bild av arbetet med just employer branding och marknadsföring. Forum som nämns där kommunen marknadsför sig är exempelvis då det dyker upp annonser för lediga jobb, samverkansforum med andra kommuner eller liknande. Generellt sett anser sig intervjupersonerna ha bristande insyn i hur detta arbete går till. Dyhre och Parment (2009) menar på att personalavdelningen har en god insyn i de anställda och deras situation vilket gör att den gör sig lämplig att ha en bidragande roll i skapandet av organisationens profil som arbetsgivare.

De intervjupersoner som jobbar inom utbildnings- och kulturförvaltningen beskriver att det sker en del marknadsföring av deras arbetsplats i sig. Exempelvis då en skola eller förskola har en monter på en mäsas. En intervjuperson nämnde att skolan hen arbetar på har haft en del fränväljare som väljer andra skolor och att de då har börjat arbeta med en strategi för att marknadsföra kommunen och skolan och att elever således väljer den skolan istället för en annan kommunal skola eller en friskola. En annan intervjuperson nämner att det ska tillkomma en person som ska representera deras skola och vara ansiktet utåt i olika sammanhang, på exempelvis mässor eller liknande. Intervjupersonen berättar vidare att detta är något nytt som inte funnits innan och som inte är helt klart än så länge hur det ska gå till.

## 5 Diskussion

Nedan följer ett diskussionsavsnitt där jag återkopplar till mina frågeställningar och syftet. Här diskuteras kommunens arbete i dagsläget och en diskussion förs kring potentiella utvecklingsmöjligheter. Vidare ges förslag på vad för vidare forskning som kan föras inom ämnet baserat på de frågor som dykt upp under studiens gång.

Syftet med uppsatsen har varit att beskriva och analysera hur kommunen arbetar med kompetensförsörjning i form av att attrahera, behålla och utveckla personal samt att finna potentiella utvecklingsmöjligheter för nämnda personal.

Följande frågeställningar har jag använt mig av för att besvara syftet:

Vilka strategier för kompetensförsörjning arbetar den undersökta kommunen med?

Hur arbetar kommunen med att vara en attraktiv arbetsgivare?

Hur arbetar kommunen med att behålla befintlig personal?

Hur konkurrerar kommunen mot andra kommuner och mot den privata marknaden?

### 5.1 Vilka strategier för kompetensförsörjning arbetar den undersökta kommunen med?

#### 5.1.1 Struktur för kompetensförsörjning

Kommunen arbetar med kompetensförsörjning på flera olika sätt, genom rekrytering, interna utbildningar, arbetsplatsträffar och liknande. Kommunen är decentraliserad, vilket leder till att kompetensförsörjningen sker på olika sätt inom olika förvaltningar och avdelningar. Generellt sätt är det cheferna som styr över vad som ska läras ut på exempelvis utbildningsdagarna. Något som tas upp av intervjupersoner är att det inte alltid finns möjlighet att påverka utbildningsinnehåll, trots att det finns ett forum i form av arbetsplatsträffar där frågan utvärderas. Om vi återgår till Anttilas (1999) fem frågor för kompetensförsörjning:

1. Vilka förändringar står vi inför?
2. Vilken kompetens behöver vi och hur uppnår vi den?
3. Vilken kompetens har vi idag?
4. Hur ska vi skaffa/utveckla den kompetens vi saknar och strävar efter?
5. Är vi på rätt väg?

Från ovan frågor tycker jag att det kan utläsas att kommunen arbetar liknande på flera punkter, exempelvis på arbetsplatsträffar där det finns möjlighet att utvärdera kompetens. Då kommunen är decentraliserad och ansvaret gällande kompetensförsörjning ligger på chefen inom respektive förvaltning eller avdelning finns där inget generellt sätt för hur hela kommunen arbetar, det varierar mellan avdelningar och förvaltningar. För att få en mer tydlighet i hur kommunen arbetar samt för att göra medarbetare delaktiga i hur arbetet går till ser jag en viss poäng i att ha en tydligare struktur för hur arbetet med kompetensförsörjning går till, vilket bör implementeras hos samtliga medarbetare. Då kommunen är en bred organisation med flera förvaltningar som inte alltid har ett samspel förstår jag problematiken i att ha ett arbetssätt som ska appliceras för samtliga inom kommunen. Därav ser jag en mening i att arbeta utefter vad som passar inom just en viss förvaltning eller avdelning, men det bör ändå implementeras hos medarbetare så att dessa känner delaktighet och en möjlighet att påverka hur försörjningen av kompetens går till.

Fråga 5 av Anttilas (1999) fem frågor för kompetensförsörjning lyder: Är vi på rätt väg? Från intervjuerna har det gått att utläsa ett visst sätt att utvärdera vilken kompetens som söks, men där har inte funnits något forum för att utvärdera hur en utbildning har uppfattats tillsammans med kollegor och chefer. Detta är också något som påpekas av ett par av intervjupersonerna, att det efterfrågas tid och utrymme för att exempelvis utvärdera en intern utbildning med kollegor. För att uppnå ett sätt för att ta reda på huruvida kommunen är på rätt väg med de utbildningar och olika insatser för ny kompetens som finns, anser jag att det finns ett behov av att ge mer tid och utrymme att låta medarbetare uttrycka vad de tror gynnar dem i situationen. I slutändan är det chefen som ska fatta beslut, men en större delaktighet inför besluten tror jag kan leda till en större tillfredsställelse för medarbetare och således motivation.

### **5.1.2 Vidareutveckling i kommunen**

Som nämnts ovan arbetar kommunen med vidareutveckling av sina medarbetare på flera olika sätt. Det som främst belyses under intervjuerna är interna utbildningar av olika karaktär. En del av de interna utbildningarna som tas upp av flertalet intervjupersoner innebär att medarbetarna främst blir ivägskickade individuellt på olika utbildningar och att det önskas att få åka ihop med andra från arbetsplatsen. Likt Kock (2010) nämner angående kompetensutveckling: att det bör syfta till att integrera organisationslärande och individens lärande, att det inte bör separeras, anser jag att det hade varit klokt att se över huruvida kommunen kan skapa utrymme för medarbetare att åka iväg på utveckling tillsammans. Precis som de själva beskriver i intervjun tror jag att man lär sig mer om man är flera som deltar i en utbildning tillsammans, både för att man kan diskutera under utbildningen, men också efter utbildningen. Personen som blir utbildad har inte samma press att själv vidarebefordra all information som införskaffats under utbildningen, utan kan tillsammans med kollegor diskutera och genom det potentiellt sätt uppnå ett mervärde.

Likt en av intervjupersonerna som besitter en chefsposition beskriver, tror jag att det är nödvändigt att utveckla fler forum för att utföra kompetensbehovsanalyser samt att se över de interna utbildningarna generellt sett i kommunen.

## **5.2 Hur arbetar kommunen med att vara en attraktiv arbetsgivare?**

Generellt sett jobbar kommunen främst med marknadsföring och employer branding på så sätt att de vill skapa ett bra rykte och därigenom få in ansökningar till de utlysta jobben. Uppfattningen av hur marknadsföring går till inom kommunen är väldigt spridd, då vissa intervjupersoner jobbar på exempelvis skolor vilka marknadsför sig själva ut mot elever. Vad jag kan utläsa i svaren är att det inte finns ett utarbetat sätt för att profilera kommunen. Just att marknadsföra en kommun, som just är inom offentlig sektor kan jag förstå att det ses som problematiskt ifall det skulle visa sig så att läget inte överensstämmer med marknadsföringen. Om vi ser till employer branding som att stärka kommunens varumärke (Ulfsson, 2013) tror jag att det finns strategier som kan vara nyttiga att använda för kommunen. Då rekrytering av nya medarbetare till stor del sker ute på respektive förvaltning, blir det svårt för de som arbetar på personalavdelningen att ha insyn i varje medarbetare. Jag tror dock att personalavdelningen tillsammans med chefer ute på respektive förvaltning kan använda sig av employer branding för att skapa ett starkt varumärke och genom det lyckas rekrytera "rätt" medarbetare och därigenom sänka rekryteringskostnader (Ulfsson, 2013). Genom att skapa en viss profil för kommunen av de attraktiva egenskaper som den har, exempelvis att kommunen ligger bra geografiskt sett eller genom att marknadsföra de förmåner som man som anställd får i kommunen, finns det möjlighet att nå ut till fler arbetssökande och därigenom potentiellt sätt nå ut till rätt målgrupp.

Lindelöw (2008) nämner vikten av att annonsera och marknadsföra sig där rätt målgrupp finns. Den kanal som kommunen lägger ut annonser och således marknadsför sig själv på är via offentliga jobb, vilket kan ses som ett bra forum för att nå rätt målgrupp då det är ett utarbetat forum för kandidater som söker sig till jobb inom offentlig sektor. Något som är problematiskt i dagsläget, som flertalet intervjupersoner nämner, är att det är svårt att få sökande inom vissa förvaltningar. Om kommunen då skulle marknadsföra sig igenom annonserna där anser jag att det kan bredda för ytterligare sökande till tjänsterna kommunen annonserar ut.

## **5.3 Hur arbetar kommunen med att behålla befintlig personal?**

Under en av intervjuerna tas det upp en önskan att kommunen arbetar tydligare med intern rekrytering, exempelvis om en person vill byta arbetsplats på grund av geografiskt läge eller liknande. Här skulle det kunna finnas ytterligare en strategi till att behålla medarbetare som kan vara nyttig för kommunen att ta till vara på. Då detta önskemålet endast kom från en person, på en viss arbetsplats har jag inte insyn i huruvida detta arbetas med i övrigt, men där kan finnas rum för utveckling.

Ulfsson (2013) nämner vikten av att ha insyn i hur personalen mår och handlar i olika situationer. Inom socialförvaltningen där intervjupersonerna beskrev att det har varit ett ihållande bortfall av personal en tid nu funderar jag kring hur utvärderingen av anledningen till att folk slutar går till. En intervjuperson beskrev att hans chef har försökt att utvärdera vad det är som gör att personal väljer att sluta, men att det fortfarande inte är helt klart varför det sker. Flera av intervjupersonerna som arbetar inom socialförvaltningen tror att bortfallet kan bero på otydlig ledning och brist i

struktur. Likt det Wikström & Martin (2012) nämner angående att medarbetares motivation och engagemang kan brista om de har en dålig relation med sin chef, om det finns brister i medarbetarsamtal, brister i kommunikation eller liknande tror jag att det skulle kunna vara en faktor till att medarbetare väljer att sluta. Precis som intervjupersonerna beskriver att kommunen arbetar med, anser jag att det krävs en tydligare ledning och struktur. För att komma till bukt kring varför bortfallet av personal sker behövs det en grundligare undersökning kring varför det händer. Det tror jag kan ske genom grundligare diskussion med medarbetarna som är kvar samt att ge personen som slutar ett anonymt sätt att utvärdera vad som gjorde att den slutar. En av intervjupersonerna nämner nämligen att hen tror att de som slutar inte öppnar upp sig och berättar allt för chefen, därav tror jag att ett anonymt forum för att utvärdera hade varit ett alternativ, då kanske i form av en enkät.

## **5.4 Hur konkurrerar kommunen mot andra kommuner och mot den privata marknaden?**

### **5.4.1 Konkurrenskraftighet**

Ett faktum kvarstår och det är att kommunen inte kan konkurrera med den privata marknaden när det kommer till löner. Något som nämns och som jag tror kan vara av stor vikt för många arbetssökande är att det finns goda möjligheter att kombinera sitt privatliv med jobbet om man arbetar inom kommunen. Det är något som har visat sig ha varit viktigt för yngre människor, då ungdomar tycker att det är viktigt att det ska gå att ha en balans mellan arbete och fritid (Nilsson et al, 2011). För att locka och behålla den yngre generationen, som Parment & Dyhre (2009) menar är mindre lojala mot sin arbetsgivare i dagsläget, anser jag att kommunen bör trycka på just det som är viktigt för dem och i detta fallet då att flexibiliteten som finns i arbetet gör det enkelt att ha en balans i arbete och fritid.

### **5.4.2 Coopetition**

Då det ur intervjuerna framkommer att det är svårt i Sverige i dagsläget att rekrytera inom vissa yrkeskategorier kan det finnas en poäng i att samarbeta med konkurrenter för att nå ett mervärde, vilket benämns som coopetition (Estrada, 2015). Detta är något som en intervjuperson beskriver att de har gjort till viss del. Så som läget ser ut kan det vara en strategi som kan vara värd att testa i större utsträckning för att få fler sökande. Förmodligen skulle det vara enklast för flera olika kommuner att samarbeta, då där finns ett gemensamt arbetssätt. Precis som det framkommer ur intervjuerna kan jag tänka mig att det finns en del anställda som byter arbetsplats av den anledningen att de ska flytta eller på grund av att de vill arbeta närmre där de bor, där kan det finnas möjlighet att samarbeta och ha ett utbyte i kandidater för tjänster dit man söker kandidater. Vidare anser jag att man borde gå ihop med närliggande kommuner för att tillsammans utarbeta strategier för att attrahera fler medarbetare, ta hjälp av varandra och utbyta erfarenheter och då ha möjlighet att skapa ett mervärde, en synergi.



### **5.4.3 Talent management**

En del i talent management som beskrivs av Lewis Heckman är en kartläggning av de interna anställda för att möjliggöra interna karriärvägar för de anställda (Collings & Mellahi, 2009). Inom kommunen skulle det kunna vara ett alternativ att utforska för att minska risken att förlora medarbetare till andra kommuner eller andra arbetsplatser.

Collings & Mellahi (2009) beskriver också att en del av talent management innebär att skapa talangpooler inom en organisation. Talangpooler syftar till att ta till vara på talanger inom företaget och skapa ett nätverk för dessa talanger. Det tror jag skulle kunna vara en strategi för att ta tillvara på och behålla medarbetare inom företaget.

## **5.5 Slutsats**

Kommunen arbetar på många sätt på ett strategiskt sätt med kompetensförsörjning i nuläget som finns beskrivet ovan. Både i att attrahera, utveckla och behålla personal finns det utarbetade strategier, med en del utvecklingspotential. Där det brister är främst i struktur och tydlighet i ledning. Gällande att attrahera och behålla personal finns där möjlighet att ha ett tydligare och mer utarbetat varumärke, som kan bidra till att kommunen ses som mer attraktiv.

## **5.6 Vidare forskning**

Efter att ha genomfört studien kring arbete med kompetensförsörjning i den undersökta studien har det uppkommit ett antal fler frågor samt olika riktningar som skulle vara intressanta att utforska vid vidare forskning i ämnet.

Främst skulle det vara intressant att göra en mer omfattande studie kring vad det är som gör att kandidater väljer att söka sig till arbeten inom kommunen, vad som gör att medarbetare väljer att stanna och om det hade varit möjligt hade det varit intressant att träffa människor som valt att sluta och undersöka vad anledningen har varit till att de slutat och sökt sig till annat. För att göra en mer omfattande studie hade det krävt tid för att intervjua fler inom kommunen för att få en bredare bild generellt för hur det faktiskt ser ut. I ett scenario av att bredda studien än mer hade det varit mycket intressant att genomföra intervjuer på flera olika kommuner för att se om det skiljer sig alternativt om det ser likadant ut. Då hade det varit en idé att genomföra en mixed method studie och skicka ut enkäter till samtliga som arbetar inom kommunen.



## Referenser

Allwood, Carl Martin & Erikson, Martin G. (2010). Vetenskapsteori för psykologi och andra samhällsvetenskaper, Lund, Studentlitteratur AB.

Anttila, M., (1999). Kompetensförsörjning - företagets viktigaste process. 2: a red. Falun: Ekerlids Förlag.

Backhouse, K, och Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, Vol. 9(5), pp. 501-517.

Backman, Jarl, (2008). Rapporter och uppsatser. 2:3 red. Lund: Studentlitteratur.

Barmark, Mimmi, & Djurfeldt Göran (2015). Statistisk verktyglåda 0: att förstå och förändra världen med siffror. Lund: Studentlitteratur

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005). The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Hoboken, N.J.: Wiley.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review.

Denscombe, Martin (2009). Forskningshandboken. 2: a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ellström, P.-E. (1992). Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Stockholm: Publica.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L., (2007). Metodpraktikan. 3:e red. Vällingby: Norstedts Juridik AB.

Estrada, I, & Faems, D & de Faria, P. (2015). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. Industrial Marketing Management. 53, 56 – 65.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) (2009). Handbok i kvalitativ analys. Stockholm: Liber.

Granberg, Otto. (2009). Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur AB.

Kock, Henrik (red.) (2010). Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling. Lund: Studentlitteratur.

Kock, Henrik (red.) (2014). Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström. Linköping: Linköpings universitet.

Kumar D.N. S & Shekar N (2012): "Perspectives Envisaging Employee Loyalty - A Case Analysis" [Elektronisk]. Journal of Management Research, Vol 12, No 2, pp 100-112.

Lindelöw, M., (2008). Kompetensbaserad personalstrategi. 1: a red. Stockholm: Natur och Kultur.

Moroko, L, & Uncles, M (2008), 'Characteristics of successful employer brands', Journal Of Brand Management, 16, 3, pp. 160-175, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 23 December 2016.

Parment, A. & Dyhre, A. (2009). Sustainable Employer Branding-Guidelines, Worktools and Best Practices. Malmö: Liber AB.

Velu, C. (2015). Evolutionary or revolutionary business model innovation through cooptation? The role of dominance in network markets. Industrial Marketing Management. 53, 124–135.

Sandberg, Bo & Faugert, Sven (2012). Perspektiv på utvärdering. Lund. Studentlitteratur.

Sveriges Kommuner och Landsting, (2015). Så styrs en kommun. [Online]

Available at:  
<https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html>

[Använt 4 December 2016].

Ulfsdotter Eriksson, Ylva (2013). Personalvetenskap – som förhållningssätt. 1 uppl. Stockholm: Liber AB

Vetenskapsrådet, (2002). Forskningsetiska principer. [Online]  
Available at: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>  
[Använt 27 November 2016].

Wikström & Martin (2012). Talent Management i praktiken. Attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Ödman, P-J. (2007). Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik. Göteborg: Nordstedts.

# Bilagor

## Bilaga 1.

### Intervjuguide - chef

#### Presentation av syftet med studien, information om intervjun samt etiska aspekter

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur en kommun i Skåne arbetar med kompetensförsörjning, exempelvis i form av att attrahera och behålla personal. Information ges om att intervjun kommer att spelas in och intervjupersonen har rätt att avbryta sin medverkan under intervjun om hen vill det. Informerar om att studien kommer att vara konfidentiell och att materialet från intervjun enbart används för att skriva kandidatuppsatsen. Intervjun beräknas ta ca 45 minuter.

#### Bakgrund

Kan du inleda med att kort berätta om din utbildningsbakgrund och ditt arbete inom kommunen? Vad har du för roll? Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur länge har du jobbat inom kommunen? Hur länge har du haft din nuvarande

Hur många är ni som arbetar inom avdelningen där du arbetar?

#### Attrahera personal

Hur ser ert arbete ut för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att attrahera nya medarbetare?

Använder ni er av någon form av förmåner?

Hur ser ni på löneskillnader mellan privat och offentlig arbetsmarknad? Hur arbetar ni för att konkurrera mot den privata marknaden, exempelvis i form av löner?

Hur arbetar ni med employer branding och marknadsföring av arbetsplatsen?

Om vi blickar framåt, hur tror du att det ser ut för er del gällande att attrahera ny personal? Ser du några möjliga hinder eller svårigheter? Spetskompetenser?

- Om så är fallet, ser du att man på något sätt skulle man kunna förebygga dessa svårigheter? Har ni någon befintlig strategi för det?

## **Behålla personal**

Hur ser er personalomsättning ut?

- Har den förändrats de senaste åren? På vilket sätt?

Upplever du att det är högre personalomsättning i någon av förvaltningarna? Vad tror du det beror på?

- Om så är fallet, har ni någon strategi för att bemöta den personalomsättningen?

Hur ser ålderskillnaden ut inom kommunen? Varierar det i åldrar mellan olika verksamheter/ enheter?

För att återgå till befintlig personal, ser du några problem/ svårigheter i att behålla den personal kommunen har? Vad skulle de svårigheterna kunna vara?

Har ni några strategier för att behålla nuvarande medarbetare?

## **Kompetensförsörjning**

Vad betyder begreppet kompetens för dig? (Min definition: att ha kunskap och nödvändiga egenskaper, förhållningssätt och värderingar för att kunna tillämpa denna kunskap. (Filstad))

Vad betyder begreppet kompetensförsörjning för dig? (Min definition: Beteckning för process som syftar till att tillgodose organisationen med rätt kompetens vid rätt tidpunkt. (Nilsson et al.))

Hur upplever du att den allmänna synen på kompetensförsörjning ser ut i kommunen? Finns det en samstämmig bild av hur arbetet med kompetensförsörjning ska gå till eller skiljer den sig?

Hur arbetar ni med kompetensförsörjning inom organisationen?

Finns det mål för kommunens arbete med kompetensförsörjning? Vad är dessa mål? Vem eller vilka ansvarar för att uppnå dessa mål?

Har ni interna utbildningar/ kompetensutvecklingsdagar?

Arbetar ni kontinuerligt med någon form av kompetensbehovsanalys? Kan du beskriva det arbetet?

Anser du att det finns tillräckligt utrymme för att arbeta med kompetensförsörjning, i form av exempelvis resurser och tid?

- Finns det någon form av kompetensförsörjning som du ser skulle behövas/ som i dagsläget saknas?

Använder ni er av några pedagogiska teorier eller någon speciell modell för kompetensförsörjning i ert dagliga arbete? Vilka i så fall?

Hur försöker ni främja lärande inom kommunen? (Då syftar jag till både informellt och formellt lärande)

Är det någonting annat som du skulle vilja lägga till eller utveckla?



## **Bilaga 2.**

### **Intervjuguide - medarbetare**

#### **Presentation av syftet med studien, information om intervjun samt etiska aspekter**

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur en kommun i Skåne arbetar med kompetensförsörjning, i form av att attrahera och behålla personal. Information ges om att intervjun kommer att spelas in och intervjupersonen har rätt att avbryta sin medverkan under intervjun om hen vill det. Informerar om att studien kommer att vara konfidentiell och att materialet från intervjun enbart används för att skriva kandidatuppsatsen. Intervjun beräknas ta ca 45 minuter.

#### **Bakgrund**

Kan du inleda med att kort berätta om din utbildningsbakgrund och ditt arbete inom kommunen? Vad har du för roll? Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur länge har du jobbat inom kommunen? Hur länge har du haft din nuvarande tjänst?

Hur många är ni som arbetar inom avdelningen där du arbetar?

#### **Kompetensförsörjning**

Vad betyder begreppet kompetens för dig? (Min definition: att ha kunskap och nödvändiga egenskaper, förhållningssätt och värderingar för att kunna tillämpa denna kunskap. (Filstad))

Vad betyder begreppet kompetensförsörjning för dig? (Min definition: Beteckning för process som syftar till att tillgodose organisationen med rätt kompetens vid rätt tidpunkt. (Nilsson et al.))

Hur upplever du att den allmänna synen på kompetensförsörjning ser ut i kommunen? Finns det en samstämmig bild av hur arbetet med kompetensförsörjning ska gå till eller skiljer den sig?

Hur arbetar ni med kompetensförsörjning inom organisationen?

Har ni interna utbildningar/ kompetensutvecklingsdagar? Anser du att de är givande och att du lär dig under dessa?

Arbetar ni på något sätt med att utvärdera vilken kompetens som saknas/ önskas inom kommunen? På vilket sätt görs det arbetet?

Tycker du att kommunen främjar lärande? Om ja, på vilket sätt gör den det?

#### **Attrahera personal**

Vad känner du till om kommunens arbete med employer branding/ marknadsföring?

Vad är en attraktiv arbetsplats för dig? Vilka faktorer är mest viktiga?

Ser du någon svårighet i att attrahera personal inom ditt område? Vad tror du att det beror på?

Som jobbsökande, var lönen en viktig faktor för dig eller finns det andra faktorer som är mer/ lika viktiga?

Känner du till om lönen skiljer sig inom din profession i andra kommuner eller på den privata marknaden?

### **Behålla personal**

Hur upplever du personalomsättningen? Hur ser personalomsättningen ut inom din profession?

Upplever du att den har ändrats? Har den ändrats de senaste åren? På vilket sätt?

Ser du några svårigheter i att behålla befintlig personal inom ditt område? Vad tror du det beror på?

Hur tror du att man skulle kunna undvika bortfall av befintlig personal? Känner du till om det är något som kommunen arbetar aktivt med?

Hur ser åldersspannet ut inom avdelningen där du arbetar?

- Om stort spann: Hur anser du att kompetensförsörjningen mellan unga och äldre fungerar? Finns där några svårigheter i kommunikation mellan de som arbetat länge och de som nyss börjat? Hur skulle den kommunikationen kunna förbättras?

Är det någonting annat som du skulle vilja lägga till eller utveckla?



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**