

Kompetensförsörjning i kommunal verksamhet

- strategier för att attrahera och
rekrytera nya medarbetare

Lina Holmbeck

Handledare
Fredrik Sandberg



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal:	37
Titel:	Kompetensförsörjning i kommunal verksamhet – strategier för att attrahera och rekrytera nya medarbetare
Författare:	Lina Holmbeck
Handledare:	Fredrik Sandberg
Datum:	2019-01-14
Sammanfattning:	<p>Kommunala verksamheter runt om i Sverige står idag inför en stor rekryteringsutmaning då antalet gamla och barn blir större och antalet medborgare i arbetsför ålder blir färre. På grund av detta är det viktigt för kommuner att arbeta med att attrahera och rekrytera nya medarbetare men även utveckla och behålla befintlig personal vilket går under begreppet kompetensförsörjning. Denna kvalitativa studie syftar till att beskriva och analysera hur HR-medarbetare och chefer i en kommun arbetar med kompetensförsörjning i syfte att möta rekryteringsutmaningen. Undersökningen har genomförts med ett hermeneutiskt perspektiv och med en abduktiv ansats. För att samla in data har semistrukturerade intervjuer hållits med ett antal medarbetare i kommunen. Resultatet visar på att organisationen arbetar med flera olika strategier för att bemöta rekryteringsutmaningen. Bland annat jobbar dem på att skapa ett arbetsgivarvarumärke och ett gott rykte för att locka till sig nya medarbetare. Därtill arbetar man med att samarbeta med högskolor och se till att anställa rätt medarbetare som delar organisationens värderingar. I flera delar förser HR-avdelningen cheferna med stöd i form av utbildningar, verktyg och information. Resultatet har med hjälp av teorin lett fram till en slutsats om att stödet till cheferna kan komma att bli ännu viktigare framöver och att det är betydelsefullt att ta fram dokument kring kompetensförsörjningsarbetet i syfte att tydliggöra kopplingen mellan stegen i processen samt hur organisationen ska arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke. Förslag på vidare forskning kan vara att undersöka hur samarbeten med högskolor kan användas för att attrahera och rekrytera framtida medarbetare som är studenter.</p>
Nyckelord:	Kompetensförsörjning, employer branding, kompetens, of-fentlig sektor, attrahera, rekrytera

Innehåll

Förord	i
1. Introduktion.....	1
1.1 Inledning	1
1.2 Bakgrund.....	1
1.3 Syfte och frågeställning	2
1.4 Begreppsdefinitioner.....	3
2. Metod	4
2.1 Metodologiska utgångspunkter.....	4
2.1.1 Hermeneutiskt perspektiv	4
2.1.2 Abduktiv ansats	4
2.1.3 Förförståelse	5
2.2 Genomförande	5
2.2.1 Urval	5
2.2.2 Forskningsintervju	6
2.2.3 Transkribering	8
2.2.4 Bearbetning av data och texttolkning	8
2.3 Kvalitet.....	9
2.3.1 Kvalitetsindikatorer	9
2.3.2 Validitet	10
2.3.3 Etiska överväganden.....	11
2.3.4 Metoddiskussion.....	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Litteratursökning	13
3.1.1 Källkritik.....	13
3.2 Kompetens.....	14
3.2.1 Kompetensbegreppet	14
3.2.2 Yrkeskompetens	14
3.2.3 Kompetens i en föränderlig omvärld	15
3.3 Kompetensförsörjning.....	15
3.3.1 Definition av begreppet	15
3.3.2 IN, I och UT	16
3.3.3 Felrekrytering	17
3.4 Employer Branding.....	17
3.4.1 Definition av begreppet	17
3.4.2 Intern och extern employer branding	18

4. Resultat.....	20
4.1 <i>Kompetens</i>	20
4.1.1 Kompetens som i utbildning och inställning	20
4.1.2 Att säkra kvaliteten på arbetet	20
4.2 <i>Kompetensförsörjning</i>	21
4.2.1 Att försörja organisationen med duktiga medarbetare	21
4.2.2 Stöd genom utbildning, verktyg och information.....	21
4.2.3 Att hitta rätt medarbetare med rätt förutsättningar	23
4.2.4 Att fånga upp framtida medarbetare som är studenter	23
4.3 <i>Employer Branding</i>	24
4.3.1 Att sända samma budskap överallt	24
4.3.2 Det personliga mötet och organisationens rykte	25
4.3.3 Utmaningar med att attrahera	25
5. Analys.....	27
5.1 <i>Kompetens</i>	27
5.2 <i>Kompetensförsörjning</i>	28
5.3 <i>Employer Branding</i>	31
6. Avslutande diskussion.....	35
Referenser.....	38
<i>Elektroniska källor</i>	39
Bilagor	a
<i>Bilaga 1 – Informationsbrev</i>	a
<i>Bilaga 2 – Intervjuguide</i>	b

Förord

Jag vill först och främst tacka den aktuella kommun som ställt upp på att delta i denna undersökning. Stort tack till min kontaktperson i organisationen som gjort detta möjligt och till alla deltagare som avsatt tid för att medverka i studien. Jag vill också rikta ett tack till min handledare Fredrik Sandberg som hjälpt mig under arbetets gång och funnits där när jag behövt någon att bolla idéer med.

Tack!

Lina Holmbeck

1. Introduktion

I följande kapitel introduceras ämnet för uppsatsen och den aktuella problemformuleringen. Även studiens syfte, frågeställning och avgränsning presenteras. Vidare ges en bakgrundsbeskrivning kring den studerade organisationen, organisatoriska förutsättningar i kommunala verksamheter och medarbetarskap i offentlig sektor.

1.1 Inledning

Idag står välfärden inför en stor utmaning. Antalet barn och gamla ökar betydligt mer än vad de i arbetsför ålder gör vilket innebär att behovet av välfärdstjänster blir allt större medan arbetskraften blir allt mindre. Det saknas redan ett stort antal människor inom den offentliga sektorn och situationen förväntas bli ännu tuffare. Enligt en rapport av Sveriges Kommuner och Landsting (2015), baserad på den demografiska utvecklingen i landet, behöver över en och en halv miljon människor rekryteras in i välfärdssektorn fram till 2023. Rapporten visar att gruppen av medborgare som är 85 år eller äldre förväntas öka snabbt den kommande tioårsperioden och likaså antalet barn i förskole- och skolålder. SKL beskriver att detta kommer att innebära en stor rekryteringsutmaning för kommunala förvaltningar runt om i Sverige framförallt inom vård- och omsorg och skolverksamheten. Det handlar även om att organisationer påverkas av globalisering, konjunkturförändringar, innovationer och ökad rörlighet på arbetsmarknaden (Sveriges Kommuner och Landsting, 2015). Som svar på frågan hur organisationer ska klara sig igenom stora förändringar och omställningsprocesser lyfts ofta kompetensförsörjning (Kock, 2014) vilket innefattar aktiviteter för att attrahera och rekrytera nya medarbetare men likväl behålla, utveckla och avveckla befintlig personal (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011). I kompetensförsörjning ryms också organisationens arbete kring employer branding vilket syftar till att presentera en positiv och attraktiv bild av företaget som arbetsgivare, både till nuvarande och potentiella medarbetare (Backhaus, 2016). Detta kan tänkas extra viktigt i samband med brist på arbetskraft. Eftersom välfärden fyller en väsentlig funktion för att det svenska samhället ska fungera och välfärdsfunktioner nyttjas dagligen anser jag det vara intressant att undersöka hur man inom kommunal förvaltning arbetar med kompetensförsörjning i syfte att möta denna rekryteringsutmaning.

1.2 Bakgrund

Den studerade organisationen i denna uppsats är en mellanstor kommun belägen i de mellersta delarna av Skåne. I kommunen bor runt 16 000 personer och antalet anställda är drygt 1000 medarbetare. Kommunens praktiska arbete sker i förvaltningsorganisationen vilken i denna kommun är indelad i olika sektorer. Kommuner har till uppgift att säkra den lokala gemensamma välfärden samt gemensamma intressen exempelvis genom att tillgodose medborgarna med social eller teknisk service (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018).

En kommun är en demokratisk styrd organisation och en offentlig verksamhet. De organisatoriska förutsättningarna för organisationer inom den offentliga sektorn skiljer sig på flera sätt ifrån dem som organisationer har i den privata sektorn. Kommunala verksamheter styrs av politiska församlingar, så kallade kommunfullmäktige. I kommunvalet, vart fjärde år, väljer kommunens röstberättiga medborgare politiker till kommunfullmäktige och har på så sätt stora möjligheter att påverka hur kommunen ska styras.

Kommunfullmäktige är det högst beslutande organet och har ett uppdrag att representera folket i kommunen, fatta beslut i de viktigaste frågorna samt fastställa kommunens budget och skattesats. Kommunfullmäktige väljer i sin tur ledamöter och ersättare till kommunstyrelsen och nämnderna. Kommunstyrelsen leder och samordnar allt arbete inom kommunen och är ansvariga för kommunens ekonomi. Nämnderna ansvarar bland annat för den löpande verksamheten i kommunen och förbereder ärenden som ska beslutas av fullmäktige (Sveriges Kommuner och Landsting, 2018).

Kommunala verksamheter är reglerade i regeringsformen, kommunallagen samt ett flertal andra lagar i speciallagstiftningen som exempelvis socialtjänstlagen och skollagen. På så sätt har kommuner en tydlig referensram inom vilken de måste handla inom (Regeringskansliet, 2008). Kommuner omfattas också av offentlighetsprincipen, vilket innebär att allmänheten har rätt att ta del av allmänna handlingar. Bland annat kan media hämta information kring ett visst ärende oavsett om kommunen själva valt att informera om detta. På så vis kan tjänstemän lämna information, som annars är hemlig, till massmedia utan att bli straffade (Regeringskansliet, 2014).

Hällsten och Tengblad (2006) redogör för att en av de stora skillnaderna mellan att vara anställd i privat respektive offentlig sektor är att man i den offentliga sektorn är betydligt mer bunden av lagstiftningar och regelverk, vilka syftar till säkerställandet av att politiska beslut genomförs och likabehandlingskrav uppfylls. I en studie av författarna om medarbetarskapet i privat respektive offentlig sektor framkommer det däremot att offentligt anställda kännetecknas av stort engagemang, professionalism samt en förmåga att ta ansvar och arbeta självständigt vilket utgör en god grund för ett välutvecklat medarbetarskap. Hällsten och Tengblad (2006) menar därmed att det inte finns något belägg för att den offentliga sektorn skulle vara hämmad av den detaljerade regelstyrningen. Istället framhåller författarna att det är viktigt med tydlighet och gemensamma rutiner som kan ge stöd åt både medarbetare och chefer i deras arbeten (Hällsten & Tengblad, 2006). I sitt verk som bygger på studier om medarbetarskap i privat respektive offentlig sektor påpekar Hällsten och Tengblad (2006) att det finns en bild hos många gällande att den offentliga sektorn har halkat efter den privata. De redogör för att det råder en uppfattning om att den privata sektorn har mer att erbjuda i frågor om löner, påverkans- och utvecklingsmöjligheter samt i chefers och ledares intresse och engagemang för sina medarbetare. Författarna menar dock att detta är en starkt överdriven bild och att det i själva verket ofta är på andra hållet. Den offentliga sektorn, som i sig är öppen för nya idéer och tankar, är många gånger den som erbjuder större utvecklingsmöjligheter för sina medarbetare och dessutom tillåter dem att ta egna initiativ. Offentligt anställda kännetecknas oftast av stort engagemang, professionalism och en vana att arbeta självständigt, vilket utgör en god grund för ett välutvecklat medarbetarskap (ibid).

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera hur en kommun arbetar med kompetensförsörjning och hur detta kan användas som strategi för att möta rekryteringsutmaningen. Detta genom att undersöka HR-medarbetares och chefers upplevelser och erfarenheter kring frågan.

Kompetensförsörjning omfattar en rad olika aktiviteter som att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla medarbetare. Jag har valt att fördjupa mig i områdena attrahera och rekrytera då dessa är mest aktuella i avsikt för mitt syfte. För att besvara syftet har en huvudsaklig frågeställning utformats:

- Hur arbetar kommunen med kompetensförsörjning i syfte att möta rekryteringsutmaningen?

1.4 Begreppsdefinitioner

I uppsatsen kommer tre centrala begrepp att beröras. Dessa är kompetens, kompetensförsörjning och employer branding. I enlighet med Ellström (1997) ser jag på kompetens som en individs eller ett kollektivs potentiella förmåga att på ett framgångsrikt sätt hantera specifika situationer eller slutföra en arbetsuppgift. Gällande kompetensförsörjning beskrivs det många gånger, likt förklarat, innefatta olika aktiviteter för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare. Kompetensförsörjning är ett brett begrepp och jag ser på det som en process i likhet med Wallo (2014) som utförs i en organisation för att säkerställa att organisationen är försedd med rätt kompetens. Utöver aktiviteter menar jag att processen också innefattas av olika strategier som exempelvis employer branding, vilket blir extra aktuellt i de första delarna av kompetensförsörjningsprocessen. Jag betraktar således employer branding som en strategi vilken handlar om att skapa ett arbetsgivarvarumärke inkluderande ett löfte om vad organisationen erbjuder sina anställda, marknadsföra detta och slutligen se till att organisationen lever upp till löftet genom att säkerställa att medarbetarna är hängivna och införstådda med organisationens mål och värderingar (Backhaus, 2016).

2. Metod

Följande kapitel omfattar en redogörelse för de metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt som använts i uppsatsen. Inledningsvis presenteras studiens vetenskapliga utgångspunkt och vald metodansats. Vidare beskrivs framställandet av intervjuguiden, urvalsmetoder, tillvägagångssätt och det faktiska genomförandet. Även kvalitativa aspekter av studien och etiska principer diskuteras vilket följs av en avslutande metoddiskussion.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

2.1.1 Hermeneutiskt perspektiv

Denna uppsats utgår ifrån ett hermeneutiskt perspektiv där tolkningar står i centrum. Hermeneutiken handlar om att tolka, förstå och förmedla och kan användas i syfte att förmedla informanternas erfarenheter kring ett visst fenomen. Oftast görs detta genom att tolka och analysera texter av olika slag, exempelvis transkriberingar från intervjuer. Ett huvudtema inom hermeneutiken är del- och helhetsprincipen vilket innebär att delarna och helheten ständigt måste jämföras och ställas i relation till varandra. Alvesson och Sköldberg redogör för att ”meningen hos en del endast kan förstås i samband med helheten” (Alvesson & Sköldberg, 2017, s. 134). På samma sätt kan helheten, som i sig består av flera delar, endast förstås ur dessa. Sammanfattat kan delarna och helheten följaktligen enbart förstås ur varandra. Inom perspektivet är det viktigt att som forskare förstå sin egen förförståelse för det undersökta området samt att förhålla sig till denna genom hela forskningsprocessen. Förförståelsen är av stor betydelse för hur forskaren kommer att tolka. Vanligtvis betraktas förförståelsen som en fördel i tolkningsprocessen då den innebär en större referensram inom vilken helhetens delar kan sättas mot varandra, men den kan också medföra att ett avstånd bildas mellan forskaren och det studerade fenomenet vilket därmed utgör ett hinder för tolkning (Fejes & Thornberg, 2016).

Vad gäller synen på kunskap inom hermeneutiken faller perspektivet under det interpretativa paradigmet. Det interpretativa paradigmet fokuserar på individen samt tolkning och förståelse av individens upplevelse av världen. Man strävar efter att gå in på djupet och verkligen förstå individens syn på världen utifrån dennes perspektiv. Enligt paradigmet ser man på världen som idealistisk och menar att det finns flera sanningar (Cohen, Manion & Morrison, 2011).

2.1.2 Abduktiv ansats

Denna studie utgår ifrån en abduktiv ansats. Abduktion beskrivs av Alvesson och Sköldberg (2017) innefatta drag av både induktion och deduktion. Det kan sägas vara ett innovativt tillvägagångssätt att bruka vid empirisk forskning då det tillåter det empiriska materialet att utvecklas succesivt samtidigt som den teoretiska referensramen justeras och förfinas. Med hjälp av teoretiska föreställningar gräver man sig in i det empiriska materialet parallellt med att man också utvecklar teorin. På så sätt kan teorin, vilken kan anges vara ”det föreslagna övergripande mönstret”, hjälpa till att upptäcka nya underliggande mönster i empirin som förklarar det undersökta området (Alvesson & Sköldberg, 2017). Teorin kan således beskrivas vara en inspirationskälla för att hitta nya mönster som bidrar till förståelse (Fejes & Thornberg, 2016). För att kontrollera eventuella felslut i en abduktiv ansats måste mönstren ständigt undersökas med varandra vil-

ken innebär en hermeneutisk process där den teoretiska förförståelsen, likt beskrivit ovan, är av betydelse (Alvesson & Skoldberg, 2017).

2.1.3 Förförståelse

Fejes och Thornberg (2016) redogör för att det är viktigt, i en hermeneutisk process, att forskaren kommenterar den förförståelse man har för det som studeras. Då jag som genomför denna studie besitter vissa förkunskaper för uppsatsens berörda område är det av betydelse att redogöra för dessa i avsikt att medvetandegöra min förförståelse. Inom det hermeneutiska perspektivet betraktas förförståelsen som en tillgång i tolkningsprocessen. Detta eftersom den ger sökandet av empiriska mönster en viss riktning (Ödman, 2007). Däremot kan förförståelsen också ses som en begränsning då det kan göra det svårt för forskaren att upptäcka budskap i en text (Fejes & Thornberg, 2016). Jag läser nu mitt sista år på kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor där jag har fått teoretiska kunskaper om arbetslivspedagogik och fördjupat mig i områdena kompetens, lärande och ledarskap. Detta har bland annat innefattat teorier kring organisatoriska förutsättningar, medarbetarskap, chefskap, kompetensbegreppet, kompetensutveckling samt employer branding. Vid några tidigare tillfällen har jag gjort liknande undersökningar av pedagogiska processer ute i arbetslivet och är därav bekant med hur arbetet kring dessa kan se ut i praktiken.

I början av projektet hölls en informantintervju med min kontaktperson som arbetar som HR-chef och även har en roll i kommunledningen. Genom detta möte fick jag en insyn i organisationens nuvarande situation gällande det berörda området utifrån hens övergripande perspektiv. Något som är känt av många, då det omtalas mycket i media, är att den offentliga sektorn i dagsläget står inför en rad utmaningar på grund av personalbrist bland lärare och sjuksköterskor (Dagens Industri, 2018). Med vägledning av min kontaktperson har jag satt mig in i detta ytterligare genom att söka runt på hemsidan för Sveriges Kommuner och Landsting. På så vis har jag gått in i arbetet med en förförståelse av den nämnda problemformuleringen, något som har påverkat mitt val av frågeställning och som jag måste förhålla mig till i denna uppsats.

2.2 Genomförande

2.2.1 Urval

Urvalet av informanter har till största del gjorts av min kontaktperson på företaget som har en övergripande blick av samtliga medarbetares arbetsroller. Kraven från min sida var att det skulle vara några medarbetare från HR-avdelningen som arbetar mer strategiskt och några medarbetare som är mellanchefer och arbetar på det operativa planet. Ett urval har därefter gjorts på totalt sex medarbetare i organisationen varav två arbetar på HR-avdelningen, två i social sektorn och två i skolsektorn. Då kommunen består av flera olika sektorer har de två sektorerna, för vilka mitt forskningsområde är extra aktuellt, valts ut. Inom social sektor har intervjuer hållits med två mellanchefer och inom skolsektorn har intervjuer hållits med en mellanchef och en utvecklingsstrateg. Trots att syftet med denna uppsats är att undersöka HR-medarbetares och chefers upplevelser och erfarenheter är det i detta fall relevant att även inkludera utvecklingsstrategen då dennes tjänst kan ses som ett komplement till mellanchefernas arbete i skolsektorn. Motsvarande utvecklingsstrateg finns inte i social sektor utan där är det mellancheferna som genomför liknande uppdrag.

2.2.2 Forskningsintervju

För att samla in data till uppsatsen genomfördes intervjuer med de sex deltagande medarbetarna. Totalt har fem intervjuer hållits då två medarbetare deltog vid samma tillfälle under en av intervjuerna.

Intervjuer är en användbar metod om möjligheten finns att få kontakt med tänkbara intervjupersoner som är av betydelse för datainsamlingens kvalitet. Däremot bör man från början överväga kostnaderna som kan uppstå till exempel till följd av resor samt fundera över vilken typ av data det är man vill samla in. Om syftet med en undersökning är att få fram djupgående och detaljerad data kan intervjuer vara en särskilt passande metod. Exempelvis om man strävar efter att utforska åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter hos informanterna på en djupare nivå eller att förstå komplexa frågor som kräver en insyn i hur saker är sammanlänkade. Detta eftersom fokus läggs på det människa berättar att de gör, tror och tycker (Denscombe, 2016). Då syftet med denna uppsats är att undersöka HR-medarbetares och chefers upplevelser och erfarenheter kring kompetensförsörjning och hur det kan användas som strategi för att möta välfärdsutmaningen kan intervjuer därmed sägas vara en passande metod för att samla in data i denna studie. Dels eftersträvar jag att få en djupgående bild av medarbetarnas upplevelser och erfarenheter, dels vill jag förstå hur det omfattande begreppet kompetensförsörjning fungerar i verksamheten. Intervjuerna har inneburit att jag vid tre olika tillfällen besökt den studerade organisationen, tack vare att några intervjupersoner kunnat ställa upp på samma dag, och har inte medfört några större resekostnader.

I studien har semistrukturerade intervjuer använts vilket innebär att tämligen öppna frågor ställs till intervjupersonen inom ett visst ämne eller tema som intervjuaren bestämmer. Detta tillåter intervjupersonen att prata relativt fritt kring de bestämda områdena (Denscombe, 2016) och på så sätt kan intervjun bli engagerande och intensiv då intervjupersonen kan fördjupa sig i de frågor eller områden som är betydelsefulla och väcker känslor hos denne. Platsen för intervjun är också viktig då det har inverkan på hur trygg intervjupersonen känner sig under intervjun (Fejes & Thornberg, 2017). Intervjuerna i denna studie har, som nämnt, ägt rum på den studerade organisationens arbetsplats vilket är en bekant miljö för intervjupersonerna. Bortsett från en intervju som skedde i ett samtalsrum på arbetsplatsen har samtliga intervjuer genomförts på respektive deltagares kontor.

Då en av intervjuerna bestod av två deltagare kan detta betraktas som en gruppintervju. Gruppintervjun inkluderade två medarbetare vilka arbetat tillsammans under en längre tid och har samma arbetsroll inom samma sektor fast på olika avdelningar. Intervjupersonerna verkade bekväma och vana vid att prata med varandra och förklarade att de ofta brukar diskutera arbetsrelaterade frågor tillsammans. En gruppintervju påminner mycket om en vanlig intervju på så sätt att det är intervjuaren som styr interaktionen. Denna typ av intervju utnyttjar ett flertal aspekter av gruppbetende för att främja deltagarnas förmåga att bli delaktiga, ge uttryck för sina åsikter samt reflektera över andras uttalanden (Denscombe, 2016) och tenderar att generera mer omfattande svar än en vanlig intervju (Cohen et. al., 2011). Däremot medför den en risk att en av intervjupersonerna dominerar samtalen. Som intervjuare har man därmed ett ansvar att se till att alla kommer till tals (Denscombe, 2016). Gruppintervjuer kan också orsaka ”group think” vilket innebär att gruppen har en kritisk syn på de medlemmar som inte tycker i enighet med resten av gruppen. Detta kan leda till att individer avstår från att uttrycka sina åsikter (Cohen et. al., 2011) och svara som en del av gruppen istället för som individer

(Denscombe, 2016). Det faktum att det var två intervjupersoner som deltog vid samma tillfälle kan ha påverkat sättet deltagarna svarade på. En vidare diskussion kring det här förs i metoddiskussionen.

Ljudupptagningar av intervjuer är en stor fördel för forskningen eftersom ljudupptagningar erbjuder en fullständig dokumentation av det som sägs under intervjun och dessutom enkelt kan kontrolleras av andra forskare. Detta kräver givetvis intervjupersonens godkännande. Eftersom jag skriver uppsatsen ensam kändes det extra viktigt för mig att spela in intervjuerna för att få ut så mycket som möjligt av dem. Därav stämde jag av med intervjupersonerna redan när vi bokade in intervjutillfällena om tillåtelse för ljudinspelning, vilket alla informanter gick med på. Under intervjun kunde jag därav förlitade mig på min inspelningsutrustning och fokusera på intervjupersonen och själva situationen. På så sätt tilläts jag att som intervjuare vara uppmärksam och lyhörd för informantens känslor, något som är viktigt för att inte tappa tråden i diskussionen och lyckas locka fram den mest relevanta informationen (Denscombe, 2016).

Som intervjuare handlar det om att se till att skapa ett trevligt socialt möte för att få intervjupersonen att känna sig trygg och öppna upp sig samtidigt som man också ska vara den som ”styr” själva intervjun. Denna svårighet kan lösas genom att vara två intervjuare vid intervjutillfället menar Alvesson (2011) eftersom man på så vis kan dela upp rollerna sinsemellan. Däremot finns det kritik riktad mot att vara två deltagande forskare i en intervju då det kan innebära att intervjupersonen upplever situationen som ett ”polisförhör” (Alvesson, 2011). I denna studie har jag som ensam författare också hållit i intervjuerna på egen hand. Jag har försökt skapa en trivsamt och trygg miljö genom att besöka intervjupersonerna på deras arbetsplats och inleda intervjuerna med öppna frågor om dem själva. För att samtidigt vara den som styr intervjun har jag använt mig av min semistrukturerade intervjuguide och ställt följdfrågor när det varit aktuellt.

Hur intervjupersonerna uppfattar intervjuaren under en intervju har betydelse för hur dessa väljer att svara på frågorna då forskarens identitet påverkar hur ärliga de är i sina svar samt i vilken utsträckning de är villiga lämna information. Egentligen är det inte forskarens identitet i sig som påverkar data utan snarare vilken betydelse denna har för intervjupersonen i fråga. Exempelvis blir forskarens identitet extra betydelsefull när en intervju berör känsliga frågor som kan uppfattas som mycket personliga. Om intervjupersonen känner sig obekväm och generad kan det ge upphov till att hen intar en försvarsställning. När detta sker finns en risk att intervjupersonen antingen svara i enlighet med hur hen tror att forskaren förväntar sig att hen ska svara eller i enlighet med de synpunkter som intervjupersonen misstänker att forskaren har. I båda fallen handlar det om att intervjupersonen agerar på ett sätt som bekräftar det forskaren tror eller anser vara rätt. Detta görs av intervjupersonerna i avsikt att göra forskaren glad men det leder till en bristande datakvalitet (Denscombe, 2016). För att eliminera denna risk har jag strävat efter att vara artig, punktlig, lyhörd och neutral, vilken Denscombe (2016) förespråkar för att skapa den rätta atmosfären där intervjupersonerna känner sig bekväma och till mods och vill ge ärliga svar.

Det är således inte bara forskarens insats under intervjun som avgör hur resultatet blir utan likväl har intervjupersonen en viktig roll att fylla. Något man bör ha i åtanke vid intervjuer är därmed intervjupersonernas motiv. Som forskare måste man ständigt ställa sig kritisk till det intervjupersonerna säger då dessa kan ha andra intressen än att hjälpa vetenskapen. Det kan bero på politiska aspekter, att intervjupersonerna vill framställa

saker på ”rätt sätt” eller att de känner förväntningar på sig att veta någonting och därmed hittar på berättelser för att spela den roll som krävs i intervjusituationen. Det finns således en problematik kring att intervjupersonen förmedlar pålitlig information vid intervjun då språket kan göra det svårt att veta om intervjupersonen besitter faktiskt kunskap om det hen berättar om eller om intervjupersonen bara vill visa upp en särskild bild av sig själv (Alvesson, 2011).

Däremot finns det också en rad möjligheter med intervjuer. Cohen et. al. (2011) redogör för att intervjuer gör det möjligt att få kunskap kring ett visst fenomen och testa hypoteser och Alvesson (2011) argumenterar för att de ger stort utrymme för intervjupersonernas erfarenheter, kunskaper, idéer och intryck att komma fram. Den kvalitativa intervjun ger därmed forskaren möjlighet att få en djupare bild av det fenomenet som undersöks. Dock är det av vikt att man som forskaren förstår är man är en del av den sociala världen man studerar och att detta kräver erkännande, självundersökning samt utredning av samspelet mellan forskare och det som studeras (Alvesson, 2011). Detta har jag tagit hänsyn till genom att reflektera kring vilken påverkan min roll som intervjuare har haft på intervjupersonerna, likt diskuterat ovan, samt genom att ta redogöra för och beakta min egen förförståelse för det studerade området.

2.2.3 Transkribering

Likt beskrivit ovan baseras ofta en hermeneutisk studie på texter vilket i mitt fall innebär transkriberingar av de genomförda intervjuerna. Samtliga intervjuer har transkriberats i sin helhet i nära anslutning till intervjutillfällena. Redan i denna processen börjar reflektioner och tankar utvecklas kring arbetet, vilket gör transkriberingen till en viktig del av processen enligt Alvesson och Sköldberg (2017). Med utskrift av intervjuerna underlättas dels sökningen och jämförelsen mellan data, dels analysen av dem (Denscombe, 2016). Genom att transkribera påbörjas följaktligen tolknings- och analysprocessen av materialet (Kvale & Brinkmann, 2014). Under transkriberingen av intervjuerna väcktes många tankar hos mig på eventuella teman, likheter och olikheter. För att komma igång med tolknings- och analysprocessen förde jag anteckningar kring dessa tankar vilket sedan fungerade som ett stöd i den fortsatta bearbetningen av data. Utskrivna intervjuer innebär dock att en översättning har gjorts från ett muntligt till ett skriftligt språk vilket i sig bygger på en mängd beslut tagna av den som transkriberar. I översättningen går även en rad sociala aspekter förlorade, så som kontexten för intervjun och intervjupersonernas kroppsspråk (Kvale & Brinkmann, 2014; Cohen et. al., 2011). Fejes och Thornberg (2016) menar att texten alltid finns i ett sammanhang och att denna kontext måste inkluderas som en del i tolkningsprocessen. Med avseende för denna problematik har jag själv både hållit i och transkriberat samtliga intervjuer och på så sätt haft förståelse för de kontexter där intervjuerna tagit form, vilket har haft betydelse för min tolkning av materialet.

2.2.4 Bearbetning av data och texttolkning

Den hermeneutiska tolkningsprocessen liknas ofta vid en spiral där man börjar i någon del och sedan succesivt gräver ner sig i materialet genom att växla mellan del och helhet. I processen söker man efter nya delar och fördjupar sig i förståelsen (Alvesson & Sköldberg 2017; Fejes & Thornberg, 2016). Vad gäller analys- och tolkningsprocessen av den insamlade empirin finns det inte någon generell arbetsmodell att jobba efter inom hermeneutiken. Vilket angreppssätt man väljer beror på vilken ingång och förförståelse man som forskare har. Däremot finns det ett antal olika förhållningssätt att beakta. Enligt Fejes och Thornberg (2016) bör forskaren bland annat ha ett lyssnande för-

hållningssätt vilket innebär att man med en öppen inställning studerar data och tillåter sig att ledas in på andra banor än vad de ursprungliga forskningsfrågorna lutar åt. Författarna menar att man ska låta texten tala istället för att överösa den med frågor. Dessutom ska man som forskare möta det empiriska materialet med lyhördhet och fantasi. För detta är det viktigt att notera engagemang i texten likt engagerade utsagor kring något särskilt då det antyder att intervjupersonen berörs av det här och anser det vara av vikt. Om intervjupersonen återkommande gånger tar upp en viss utsaga kan det också vara ett tecken som är värt för forskaren att uppmärksamma (Fejes & Thornberg, 2016). Det empiriska materialet bör vara insamlat på ett sätt där man som forskare inte har styrt allt för mycket utan istället tillåtit informanterna att utveckla egna erfarenheter och upplevelser. Detta har jag gjort med hjälp av att hålla semistrukturerade intervjuer. När alla intervjuer transkriberats fortsatte således tolknings- och analysprocessen genom att samtliga intervjuer lästes igenom ett flertal gånger i avseende att få en överblick av materialet i sin helhet. Intervjuerna granskades både enskilt och i relation till varandra. Centrala ämnen kring det intervjupersonerna talade om markerades och engagerade utsagor uppmärksammades. Inledningsvis kategoriserades materialet utifrån undersökningens syfte och frågeställningar. En kort anteckning gjordes i kanten kring vad varje stycke handlade om vilka sedan användes för att urskilja genomgående teman. Styckena kategoriserades om med utgångspunkt i dessa teman vilka, med hjälp av den teoretiska referensramen, kom att delas upp i tre olika områden; kompetens, kompetensutveckling och employer branding. Under processen har jag även gått tillbaka till utmärkande citat och utsagor hos enskilda intervjuer för att förstå och analysera innebörden av dessa. Detta har hjälpt mig att uppmärksamma teman eller uppfattningar som till en början inte var lika framträdande.

2.3 Kvalitet

2.3.1 Kvalitetsindikatorer

Fejes och Thornberg (2016) beskriver tre kvalitetskriterier som kan användas för att mäta kvaliteten hos kvalitativa studier i sin helhet. Det första kriteriet benämns perspektivmedvetenhet vilket handlar om att forskaren tydligt ska redogöra för vilket teoretiskt perspektiv hen har använt som utgångspunkt för sin datainsamling och analys. Forskaren bör ge en förklaring till varför hen har valt denna metod och likaså diskutera hur hens egna perspektiv, roll och arbetets process har påverkat resultatet. Detta kallas för reflexivitet. Jag har tagit hänsyn till ovanstående genom att i metodavsnittet redogöra för samt diskutera mitt metodval och faktorer som kan ha påverkat resultatet. Det andra kvalitetsmåttet som tas upp av Fejes och Thornberg (2016) är intern logik. Med detta menas att det ska finnas en logisk helhet som följer genom hela studien och som skapas genom att det finns en sammanhängande harmoni mellan de olika delarna. Exempelvis bör man i en induktiv studie redogöra för resultatet innan man redogör för teorin då det är datainsamlingen som gjorts först och som sedan teorin är baserad på. Hur man väljer att strukturera upp sin studie beror således delvis på den valda metoden. Eftersom denna studie utgår från en abduktiv ansats är den logiska följderna inte lika uppenbara men då kompetensförsörjning är ett relativt okänt begrepp har jag valt att lägga teoridelen först i syfte att hjälpa läsaren att förstå resultatet. Slutligen är även det etiska värdet av vikt för studiens kvalitet. Enligt författarna bör forskaren ha en god forskningsetik, vilket bland annat innebär att informanterna har gett sitt samtycke och att resultaten inte felutnyttjas eller förvanskas. Forskaren bör även beskriva och föra en diskussion kring de etiska aspekterna (ibid) vilket följer nedan i detta kapitel.

Genom att titta på följande kvalitetskriterier reflekterar man över viktiga kvalitetsfrågor som är av betydelse för studiens validitet. Vad gäller perspektivmedvetenheten kan detta ses som ett sätt att öka studiens validitet då forskaren för en diskussion kring metodvalet (Fejes & Thornberg, 2016). Cohen (2011) nämner även att en passande metod är av betydelse för studiens validitet. Vidare redogör Corbin i Fejes och Thornberg (2016) för att en studie med kvalitet är en sådan som läsaren förstår och därav är den interna logiken också av stor vikt. Att forskaren har en god forskningsetik är även det betydelsefullt för studiens validitet och trovärdighet (Fejes & Thornberg, 2016).

2.3.2 Validitet

Trovärdighet handlar om i vilken grad kvalitativa forskare kan visa på att data är exakta och träffsäkra (Denscombe, 2016). Lincoln och Cuba (1985 i Denscombe, 2016) framhåller att kvalitativa forskare inte kan verifiera sin forskning fullt ut då det inte går att bevisa trovärdigheten. Däremot kan de med hjälp av vissa åtgärder övertyga sina läsare om att deras data, med rimlig säkerhet, är exakt och träffsäkra. Dessa åtgärder medför ingen garanti men de säkerställer att den kvalitativa data som behandlas har framtagits och kontrollerats i enlighet med god praxis. För att öka trovärdigheten i en undersökning kan kvalitativa forskare använda sig av *responsvalidering*, vilket innebär att forskaren återkommer till deltagarna i studien efter datainsamlingen är genomförd. Detta görs i syfte att kontrollera forskarens förståelse av deltagarnas åsikter, synpunkter eller erfarenheter. Trovärdigheten kan också öka med hjälp av *grundade data* där forskaren grundar sina slutsatser både i fältarbete och i empiriska data. Detta är en av fördelarna med kvalitativa studier eftersom dessa ofta innebär att forskaren lägger mycket tid på något slags fältarbete där de själva är ”på plats” under en längre tid. Vidare kan även *triangulering*, det vill säga nyttjandet av flera datainsamlingsmetoder bidra till trovärdighet i forskningen (Lincoln & Cuba, 1985 i Denscombe, 2016). På grund av begränsad tid har det i denna studie inte funnits möjlighet att be intervjupersonerna kontrollera min förståelse av deras uttalanden men jag har kunnat stämma av en del saker under intervjutillfällena samt mejlat deltagarna med frågor när något varit oklart. Det har av praktiska skäl inte heller funnits möjligheter att använda ytterligare en datainsamlingsmetod. Visserligen har jag besökt den studerade organisationen vid ett antal tillfällen och därmed fått en uppfattning av kontexten, däremot har jag på grund av tidsaspekten inte haft möjlighet att utföra ett fältarbete vilket skulle kunnat öka trovärdigheten i denna studie.

Kvaliteten på en undersökning avgörs också av dess pålitlighet. För att undersöka pålitligheten kan man ställa sig frågan i vilken utsträckning en annan forskare skulle få fram samma svar och slutsatser om de utförde undersökningen. Som intervjuare är forskaren, liksom diskuterat, en del av datainsamlingen och kan därav sägas vara nära knuten till forskningsinstrumentet. Dock är det, precis som med validiteten, inte möjligt att bevisa pålitligheten fullt ut i kvalitativa studier men som forskare kan man däremot ta itu med frågan på andra sätt. Det är viktigt att forskaren ger en omfattande och reflexiv redogörelse för studiens arbetsprocess det vill säga vilka metoder som använts och hur data och analys har bearbetats och tolkats. Detta i syfte för att läsaren ska kunna granska forskningsprocessen och förstå vilka procedurer som ledde fram till slutsatserna (Denscombe, 2016). I denna uppsats har jag redogjort för studiens process på ett utförligt sätt genom att redovisa min tillvägagångsprocess.

2.3.3 Etiska överväganden

När människor går med på att delta i forskningsintervjuer bekräftar de underförstått att de samtycker till att delta i forskningen, att dennes ord kan användas som forskningsdata samt att forskaren är den som sätter agendan för samtalet. Intervjuns ändamål är att samla ihop data för att använda i forskningssyfte vilket intervjupersonen är medveten om när hen lämnar sitt godkännande. Trots att detta samtycke till att bli intervjuad underförstått innebär ovanstående antaganden är det en god praxis att tydliggöra vad intervjun faktiskt medför, exempelvis genom att skriva ner det (Denscombe, 2016). I uppsatsen har jag tagit hänsyn till detta genom att utgå ifrån Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer vilka bygger på det grundläggande individskyddskravet. På samma sätt som det finns ett forskningskrav, som tillåter att forskning bedrivs i syfte att utveckla och fördjupa kunskap samt förbättra metoder, finns det också ett krav på skydd för individer. Detta innefattar skydd mot otillbörlig insyn i en individs livsförhållanden samt skydd mot att utsättas för psykiskt eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning (Vetenskapsrådet, 2002).

Individskyddskravet inbegriper närmare fyra allmänna huvudkrav på forskningen. Till en början tar Vetenskapsrådet (2002) upp *informationskravet* vilket handlar om att deltagarna i studien ska informeras om syftet med undersökningen, hur undersökningen ska komma att gå till samt på vilka grunder de deltar i denna. Forskaren ska upplysa om att deltagandet i studien är frivilligt och att man när som helst kan välja att hoppa av. Kort sagt ska all relevant information lämnas som kan tänkas påverka deltagarnas beslut till att delta i undersökningen (ibid). I uppsatsen har jag tagit hänsyn till detta genom att skicka ut ett informationsbrev (se bilaga 1) till samtliga intervjudeltagare innan intervjutillfällena där relevant information har lämnats till informanterna gällande uppsatsens syfte och deltagandets innebörd. Dessutom har alla intervjuer inletts med en kort formalia kring uppsatsens syfte, hur intervjumaterialet ska komma att hanteras samt en påminnelse till intervjupersonerna om att de frivilligt deltar i studien och när som helst kan välja att avbryta sitt deltagande. Det andra kravet, *samtyckeskravet*, klargör det sistnämnda gällande att deltagarna själva har rätt att bestämma om, hur länge och på vilka villkor de deltar i undersökningen. Väljer någon att avbryta sitt deltagande ska detta inte få negativa konsekvenser för personen i fråga (Vetenskapsrådet, 2002).

Deltagarna i studien ska dessutom ges största möjliga konfidentialitet enligt *konfidentialitetskravet* vilket innebär att de ska vara konfidentiella och att deras uppgifter ska hanteras varsamt och skyddas från obehöriga (Vetenskapsrådet, 2002). I mitt fall har detta inneburit att jag valt att utelämna organisationens faktiska namn då det möjligen gått att identifiera deltagarna utifrån deras arbetstjänster och positioner i verksamheten annars. Jag har också valt att utelämna pronomen för att låta deltagarna vara så anonyma som möjligt. Slutligen innebär det fjärde kravet, *nyttjandekravet*, att den insamlade data inte får användas i något annat syfte än för undersökningens ändamål (Vetenskapsrådet, 2002). Detta har jag också klargjort för deltagarna vid samtliga intervjutillfällen samt förklarat att känsliga data så som ljudinspelningarna av intervjuerna kommer att raderas när uppsatsen är färdig.

2.3.4 Metoddiskussion

Till en början var min tanke kring denna uppsats att undersöka hur ett flertal organisationer inom samma bransch arbetar med kompetensförsörjning genom att intervjua en medarbetare från var sin organisation. Efter vidare fundering kring arbetsupplägget samt diskussion med min handledare kom jag dock fram till att endast fokusera på ett och

samma företag. Detta för att kunna gå in djupare på frågan och samla ihop data ifrån mer än en person i organisationen. Intervjuas endast en person från respektive företag finns en risk att man går miste om en variation i uppfattningarna kring ämnet som hade varit relevant för att jämföra organisationerna med varandra. En sådan typ av datainsamling tenderar att bli för ”platt” och en enstaka persons utsagor kan troligen inte sägas representera hur en hel organisation arbetar med frågan. Ett flertal intervjuer på ett flertal företag hade blivit ett för omfattande projekt för detta arbete, därav har en avgränsning krävts.

Eftersom begreppet kompetensförsörjning innefattar en rad olika områden har fokus i uppsatsen valts ut i samråd med den studerade organisationen. Vid insamlingen av data gick jag in med en öppen inställning till hur företaget såg på sin kompetensförsörjningssituation idag och har utifrån det här lagt fokus på de områden som är aktuella för organisationen i dagsläget. Detta har varit ett sätt att välja ut hur undersökningen av begreppet kompetensförsörjning ska avgränsas men det har också fungerat som ett verktyg för att försäkra att tillräckliga data finns att hämta inom området. Utifrån företagets synpunkt kan det därtill kännas mer relevant att delta i en studie kring något de för tillfället ser som mycket aktuellt. Däremot innebär det att endast delar av kompetensförsörjningsprocessen undersöks och därav kan studien inte sägas beskriva en heltäckande bild av denna.

Alvesson (2011) redogör för att intervjupersonen påverkas av hur denne upplever intervjuaren vilket innebär att min roll som intervjuare är betydelsefull för intervjun. Det finns likt beskrivit en problematik kring att intervjupersonen förmedlar pålitlig information vid intervjun då språket kan göra det svårt att veta om intervjupersonen besitter faktiskt kunskap om det hen berättar om eller om intervjupersonen bara vill visa upp en särskild bild av sig själv. För att få intervjupersonerna att vara ärliga förberedde jag mig väl innan jag höll intervjuerna genom att läsa på om möjliga problem och tips kring intervjusituationen. På så sätt kunde jag exempelvis ställa följdfrågor för att försöka ta reda på om intervjupersonen visste vad denne talade om det verkade oklart. Dock går det ändå inte att säkerställa att intervjupersonen talar sanning även om intervjuaren agerar utifrån de sätt som tas upp i metodlitteraturen (Alvesson, 2011). Detta är något man måste ha i åtanke i denna undersökning då det kan påverka sanningsenligheten i den insamlade empirin. Vidare var en av intervjuerna som genomfördes i studien en gruppintervju. Under gruppintervjun verkade deltagarna bekväma med varandra vilket kan bero på att de kände varandra sedan innan och vanligtvis diskuterar liknande frågor tillsammans. Jag upplevde inte att de hade svårt att uttrycka sina egna individuella åsikter men däremot kan deltagarnas svar ha påverkats ändå av den andras närvaro.

Något som har begränsat min tolkning av materialet är det faktum att jag som en extern aktör har en begränsad insyn i organisationens verksamhet. På så sätt har jag inte en fullständig bild av hur organisationen fungerar och vilka olika funktioner och strukturer som finns i denna. Detta kan tänkas begränsa min tolkning av den insamlade data men kan också betraktas som en fördel då jag har en mer öppen inställning till organisationen. Likt tidigare beskrivit har min förståelse för ämnet påverkat sättet jag har tolkat materialet (Fejes & Thornberg, 2016). Hade någon annan utfört samma studie hade det sannolikt lett till ett något annorlunda resultat då den personen haft en annan referensram att förhålla sig till. Däremot syftar jag inte på att förmedla en sanning utan snarare ge en av flera möjliga beskrivningar och analyser kring hur organisationen arbetar med kompetensförsörjning i syfte att möta rekryteringsutmaningen.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs för relevanta teorier inom studiens studerade område. Teorin presenteras i tre olika delar där den första berör kompetensbegreppet, yrkeskompetens och kompetens i en föränderlig omvärld. Den andra delen behandlar kompetensförsörjning i stort och innefattar definitioner av begreppet, hur processen går till samt felkrytering. I tredje delen presenteras employer branding där strategier för att skapa ett arbetsgivarvarumärke tas upp, vilket följs av ett stycke där en koppling dras mellan de tre presenterade delarna. Inledningsvis redovisas hur sökningen och urval av litteratur har gått till samt kritiska resonemang om de källor som använts.

3.1 Litteratursökning

Källorna som används i denna uppsats består av litteratur i form av tryckta böcker, elektroniska artiklar och elektroniska dokument. De elektroniska dokumenten kommer från Regeringskansliets hemsida samt Sveriges Kommuner och Landstings hemsida. Dessa finns till som stöd i deras arbete kring kompetensförsörjning samt för verksamheten generellt. Dokumenten har valts ut med vägledning av min kontaktperson och genom hänvisning till vidare läsning som ges på sidan. Vetenskapliga artiklarna har hittats genom sökning i databaserna Lubsearch, Emerald och ERIC. Ett urval av de artiklar som är ”peer reviewed” har gjorts i avsikt att säkra att de är vetenskapligt granskade. För att hitta relevanta artiklar i databaserna har sökorden *competence*, *kompetensförsörjning*, *employer branding*, *knowledge management* och *supply management* använts. Vetenskapliga tidskrifter har också studerats för att upptäcka eller följa upp passande artiklar. För att säkerställa att tidskrifterna är vetenskapligt granskade har detta kontrollerats i Ulrichsweb. Vad gäller litteraturen i tryckt form har denna funnits genom Lunds universitets bibliotekskatalog, LUBcat, där sökord likt dem ovan har använts för att välja ut material. Inspiration till källor har också hämtats från tidigare kandidatuppsatser inom samma ämne samt i referenslistan i de böcker och artiklar som hittats.

3.1.1 Källkritik

De flesta källorna som används i uppsatsen är så kallade primärkällor men i vissa fall har sekundärkällor använts. Då tiden för skrivandet av denna uppsats är begränsad har det inte varit möjligt för mig att leta upp alla primärkällor. Jag är medveten om att andrahandskällor inte utgör en lika trovärdig källa då det inte går att säkerställa att materialet från förstahandskällan har återgetts korrekt och i sin helhet. Däremot har jag noga undersökt författarna bakom andrahandskällorna för att få reda på vilka dem är och deras bakgrund, detta i syfte att styrka trovärdigheten. Jag har också försökt att blanda förstahands- och andrahandskällor samt använda nyare och äldre litteratur som jag ansett vara relevant för uppsatsens syfte. Vid val av källor har jag ändå haft i åtanke att inte välja källor som är för gamla då detta också kan minska trovärdigheten hos källan. Dock har jag valt att använda mig av Ellströms artikel *The many meanings of occupational competence and qualification* från 1997 även om denna är över 20 år gammal. Detta eftersom jag inte kunnat hitta nyare forskning kring området. I ett flertal artiklar jag studerade kring kompetens refererade samtliga författare tillbaka till Ellströms artikel och därav valde jag att använda mig av denna då den påtagligt fortfarande är aktuell forskning.

3.2 *Kompetens*

3.2.1 *Kompetensbegreppet*

Kompetensbegreppet är en av de mest centrala begrepp inom utbildning och management och används för att sammanfatta vad individer eller kollektiv ska kunna i avseende att fungerar ändamålsenligt och tidsenligt. Dock finns det några problem med att begreppet har en sådan central roll menar Illeris (2013). Han redogör för att det fortfarande råder en stor osäkerhet kring vad ordet faktiskt innefattar samt att det saknas hänvisningar för hur kompetenser utvecklas och hur det skiljer sig från ett mer allmänt lärande. Dessutom är det inte heller klarlagt huruvida kompetens kan mätas (Illeris, 2013). Det finns många forskare som har diskuterat vad kompetensbegreppet innebär. Illeris (2013) beskriver att det å ena sidan saknas en entydig uppfattning av vad kompetens är och å andra sidan finns en viss enighet kring att det handlar om att kunna agera i relation till en viss situation. Han förklarar att handlingsorienteringen således en central del av begreppet (Illeris, 2013).

För att nämna några etablerade forskare som definierat begreppet talar Ellström (1997) om kompetens som den potentiella kapacitet en individ eller ett kollektiv har för att på ett framgångsrikt sätt hantera specifika situationer eller slutföra en arbetsuppgift. Han menar att kompetensbegreppet definieras av perceptiva-motoriska färdigheter, kognitiva faktorer som exempelvis kunskap och intellektuell förmåga samt affektiva faktorer likt värderingar och motivation. Även personlighetsdrag och sociala färdigheter inkluderas (Ellström, 1997). En annan definition av kompetensbegreppet ges av Illeris (2013):

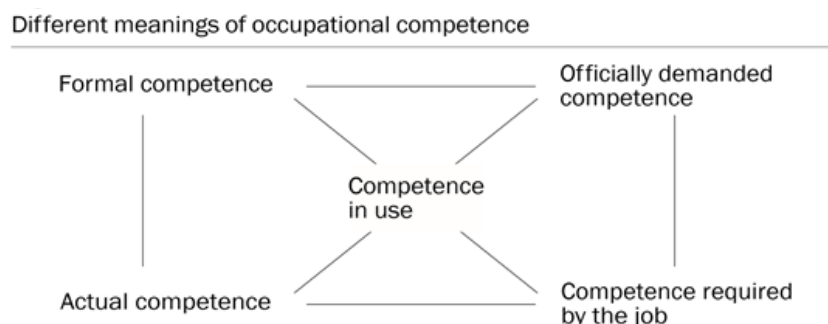
Kompetens utgörs av helhetsbetonade förnufts- och känslomässigt förankrade kapaciteter, dispositioner och potentialer som är relaterade till möjliga handlingsområden och realiserar genom bedömningar, beslut och handlingar i relation till kända och okända situationer. (Illeris, 2013, s.62)

Författaren redogör för det så kallade ”utvidgade kompetensbegreppet” vilket han menar täcker in tre väsentliga områden som inte vanligtvis finns med i definitioner av kompetensbegreppet. Dessa är det *kreativa* området som handlar om kreativitet och fantasi, det *kvinnliga* området som berör empati och intuition samt det *kritiska* området som omfattar ett kritiskt perspektiv och motståndspotential. Illeris (2013) menar att det är viktigt att ta hänsyn till dessa förhållanden och element för att få en förståelse av kompetens som är fulltäckande och användbar i praktiken.

3.2.2 *Yrkeskompetens*

Ellström (1997) har utformat ett kompetensbegrepp i förhållande till yrket vilket han kallar för yrkeskompetens. För att konkretisera vad yrkeskompetens innebär har han tagit fram en modell som innefattar fem olika typer av kompetenser; formell kompetens, faktisk kompetens, den kompetens som arbetsgivaren kräver, den kompetens som arbetsuppgifterna kräver och slutligen utnyttjad kompetens. Med utgångspunkt i dessa fem typer av kompetenser menar Ellström (1997) att det finns tre synsätt att se på yrkeskompetens. Det första synsättet handlar om *kompetens som individuella attribut* där man skiljer på formell respektive faktisk kompetens. Formell kompetens kan exempelvis mätas genom hur många års utbildning du har medan faktisk kompetens handlar om den potentiella kapaciteten att handla framgångsrikt i en viss situation eller att genomföra en viss uppgift. Det andra synsättet behandlar *kompetens som kvalifikationer* där kompetens definieras i termer av arbetskvalifikationer. Man skiljer på den kompetens som arbetsgivaren efterfrågar och den kompetens som arbetet faktiskt kräver. Det tredje

synsättet benämns *kompetens som interaktiv* och fokuserar på relationen mellan individen, arbetet och den utnyttjade kompetensen. Enligt synsättet påverkar både de individuella faktorerna och de arbetsrelaterade faktorerna i vilken utsträckning individen använder den utnyttjade kompetensen (Ellström, 1997).



Figur 1. Ellströms modell över yrkeskompetens (1997, s. 268).

3.2.3 Kompetens i en föränderlig omvärld

Hansson (2015) redogör för att kompetens är en färskvara och den kompetens som finns i en organisation påverkas både av de förändringar som sker i omvärlden och de förändringar som sker i organisationens egen medarbetarsituation och behov. Det kan exempelvis handla om att spelreglerna i samhället ändrar karaktär eller att kompetenta medarbetare lämnar organisationen. Vissa förändringar går att förutse medan andra kommer som en överraskning. Enligt Hansson (2015) gäller det för organisationen att få kännedom om förändringen så snabbt som möjligt för att kunna ta till de åtgärder som krävs i syfte att möta den. Förändringar i omvärlden som har inverkan på ett företags kompetensidé behandlar bland annat allmän samhällsutveckling, både lokalt som globalt, utveckling inom företagets särskilda verksamhetsområde samt den demografiska utvecklingen. Bevakning av den allmänna samhällsutvecklingen kan göras genom att följa informationsflödet i media och genom att prenumerera på översikter vilka lämnas ut av olika institut och konsultföretag. Samhällsförändringar kan i förväg indikera om förändrad tillgång på kompetens, bland annat gällande förändrade värderingar och politiska bestämmelser som påverkar tillgång och innehåll i utbildning. Den demografiska utvecklingen kan följas genom information som SCB regelbundet presenterar om befolkningsutveckling och arbetsmarknads- och utbildningsutveckling. Arbetsgivar- och branschorganisationer erbjuder även information rörande förändringar i värderingar, arbetsmarknadslagstiftning, fackliga krav, samhällsdebatt om sysselsättning och arbetsvillkor. På så sätt ges organisationen en allmän bild av hur tillgången på kompetens ser ut och vilka möjligheter och risker organisationen står inför (Hansson, 2015).

3.3 Kompetensförsörjning

3.3.1 Definition av begreppet

Till följd av den snabba teknologiska utvecklingen och den allt mer globaliserade arbetsmarknaden står organisationer idag inför stora förändringar och omställningsprocesser. Som svar på frågan hur de ska klara sig igenom det här lyfts ofta kompetensförsörjning (Kock, 2014). Kompetensförsörjning kan sammanfattas inbegripa aktiviteter som verkar för att tillgodose organisationen med rätt kompetens. I processen handlar det om

att attrahera och rekrytera medarbetare som i så hög utsträckning som möjligt kan möta de arbetskrav som ställs på dem både idag och längre fram i tiden. Därtill måste organisationen se till att introducera, utveckla och behålla medarbetare samt kunna avveckla de medarbetare som lämnar organisationen (Nilsson et al., 2011). Nilsson et al. (2011) delar upp kompetensförsörjningsprocessen i tre olika faser vilka benämns; IN, I och UT.



Figur 2. Kompetensförsörjningsprocessens tre faser (Nilsson et al., 2011).

3.3.2 IN, I och UT

Den första fasen handlar om att få in rätt kompetens i organisationen vilket görs genom att attrahera potentiella medarbetare till tjänsten. För att få sökande till tjänsten gäller det att organisationen har en attraktionsförmåga som väcker den utvalda målgruppens intresse. Huruvida en individ känner attraktionskraft gentemot ett företag kan bero på ett flertal faktorer men främst beror det på hur individen upplever sig passa in på arbetsplatsen och för den aktuella tjänsten (Nilsson et al., 2011). Det finns forskare som påpekar att olika faktorer har olika betydelse beroende på var i rekryteringsprocessen man befinner sig. Exempelvis är förmåner och utvecklingsmöjligheter betydelsefulla i början av processen medan organisationens rykte, storlek och aktuella sektor verkar vara det som är avgörande för kandidatens beslut (Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M., 2003). Numera har employer branding, som handlar om att skapa ett arbetsgivarvarumärke, blivit allt vanligare i organisationers arbete kring kompetensförsörjning (Nilsson et al., 2011). Wallo (2014) förklarar att HR kan arbeta strategisk med att skapa en bild av organisationen som utvecklingsbenägen men att man också bör tänka på att vara attraktiva för dem som vill bidra med kontinuitet. I det strategiska arbetet beslutas vilka operativa åtgärder som ska vidtas. Det kan exempelvis handla om att delta vid arbetsmarknadsdagar eller samverka med utbildningsprogram i olika skolor (Wallo, 2014).

Nästa steg i IN-fasen handlar om att rekrytera personer som besitter rätt kompetens. För att kunna identifiera kompetensbehovet i organisationen är därav ett strategiskt arbete nödvändigt även här. Det krävs också att HR-praktiker skapar ett system som identifierar vilken kompetens som behövs nu och i framtiden, exempelvis genom att göra kravprofiler och arbetsannonser (Wallo, 2014). I rekryteringsprocessen är bemötande mycket viktigt. Boswell et. al. (2003) redovisar i sin studie att drygt 80 procent av de arbetsökande anser att bemötandet vid rekryteringsprocessen påverkade deras beslut att tacka ja till jobbet eller inte. Studien visar att bemötandet kan få negativa konsekvenser för organisationen om kandidaterna upplever att rekryteringen hanteras arrogant eller om den drar ut på tiden. Däremot kan andra faktorer verka för organisationens fördel. Ex-

empelvis om kandidaterna får möjligheten att träffa representanter från verksamheten och om de känner sig behövda (Boswell et. al, 2003).

När en ny individ har rekryterats ska denne därefter introduceras i organisationen vilket leder oss in på den andra fasen i kompetensförsörjningsprocessen. I-fasen handlar om att behålla de medarbetare som är på plats i organisationen. Detta är någon som är viktigt att ha i åtanke redan i samband med rekryteringsprocessen. Exempelvis bör kandidaterna ges möjlighet att skapa sig en korrekt bild av organisationen vid anställningsintervjun så att de inte blir förvånade av verkligheten senare (Nilsson et al., 2011). Socialiseringsprocessen som sker när en ny medarbetare kommer in i organisationen är också av betydelse för huruvida denne kommer stanna kvar i eller inte (Wallo, 2014). Därav är det viktigt att det finns ett välfungerande introduktionsprogram (Nilsson et al., 2011).

I I-fasen inkluderas också aktiviteter i form av kompetensutveckling. Detta kan både syfta på individens egna val att utvecklas och styrka anställningsbarheten eller på utveckling utifrån företagets perspektiv i avseende att möta de behov som finns. Gällande utvecklingsfrågor spelar medarbetarsamtal en viktig funktion där fokus i samtalet bör ligga på en analys av nuläget och för kommande utveckling (Nilsson et al., 2011). Dessutom är det viktigt att man skapar möjligheter för informellt lärande på arbetsplatsen vilket exempelvis kan handla om att ge medarbetarna utmanande arbetsuppgifter och tillfällen att lära av varandra (Wallo, 2014).

Den sista fasen fokuserar på utflödet av de medarbetare som lämnar organisationen. I alla organisationer finns en viss rörlighet av personal som det kan ske både spontant eller planerat samt vara frivillig eller ofrivilligt (Nilsson et al., 2011). Rörligheten kan uppfattas som problematisk då det finns en risk att viktiga kompetenser går förlorade. Däremot öppnar rörligheten upp för anställning av ny personal med ny kompetens. Det är viktigt att HR-funktionen har en strategi för hur man ska hantera denna rörlighet i organisationen samt att det finns ett system för hur kompetens kan överföras från de medarbetare som lämnar. Det är också bra om man har någon slags avgångsintervju bland annat för att reda ut skälen till varför medarbetaren slutar (Wallo, 2014).

3.3.3 Felrekrytering

Felrekryteringar kan komma att kosta ett företag mycket pengar då det riskerar att få flertalet följder. Lindelöw (2008) ger ett förslag på hur kedjan kan se ut. Exempelvis kan en skollärare med negativ inställning till eleverna och arbetet medföra att skolungdomar tappar både intresset för lärandet och förtroendet till lärarna och därmed väljer att hoppa av skolan. Detta betyder mindre skolpengar och ett försämrat rykte för skolan men även högre samhällskostnader för de vilsna ungdomarna som inte längre får en grundläggande utbildning att fortsätta bygga sina liv utifrån. Felrekryteringar kan också påverka övriga kollegor i organisationen negativt eftersom dessa riskerar att tappa motivationen om en i arbetslaget till exempel inte bidrar tillräckligt och därmed förhindrar gruppen att uppnå de gemensamma målen. Fel person på fel plats kan kort sagt leda till att andra högt värderade medarbetare väljer att lämna organisationen istället (Lindelöw, 2008).

3.4 Employer Branding

3.4.1 Definition av begreppet

Employer branding, eller arbetsgivarvarumärke som det kallas på svenska, är ett relativt nytt begrepp som introducerades för första gången 1996 av Ambler och Barrow. Dessa

definierade begreppet enligt följande: “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow, 1996, s.187). Därefter har ett flertal definitioner diskuterats av olika forskare och på olika håll. Bland annat gav The Conference Board (2001) en definition där de beskriver begreppet likt ”ett företags identitet som arbetsgivare”. I begreppet inryms företagets olika strategier att arbeta efter i syfte att möta målet att attrahera, motivera och behålla nuvarande som potentiella medarbetare (Backhaus, 2016). På samma sätt som företagsvarumärket används för att ge ett löfte om produkter eller service till kunder, används arbetsgivarvarumärket för att ge ett löfte om företaget som potentiella arbetsgivare till tänkbara medarbetare (Backhaus, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004). Organisationer använder varumärken i syfte att skapa en identifikation och urskilja sig själva från andra organisationer (Miles & Mangold, 2004). Genom employer branding urskiljer organisationer sig själva som arbetsgivare genom att belysa de unika aspekter som en anställning hos dem innebär (Backhaus, 2016; Sivertzen, 2013).

Syftet med employer branding är att presentera en positiv och attraktiv bild av företaget, både till nuvarande och potentiella medarbetare. Employer branding är en av de faktorer som kan bidra till organisationens konkurrenskraftfördelar (Backhaus, 2016). Idag strävar organisationer efter att konstruera hållbara konkurrenskraftfördelar i syfte att åstadkomma ekonomisk vinst och säkra företagets överlevnad på den allt mer globala och konkurrenskraftiga arbetsmarknaden (Sivertzen, 2013). På arbetsmarknaden är organisationens varumärke och rykte avgörande faktorer för huruvida folk väljer att söka arbete hos dem eller inte. Det är således en nödvändighet för organisationer att bygga upp en bild av sig själva som bra arbetsgivare i avsikt att locka kompetenta personer (Sivertzen, 2018).

3.4.2 Intern och extern employer branding

HR-praktiserande brukar beskriva employer branding som en tre-steps modell där det första steget handlar om att utveckla ett arbetsgivarvarumärke inkluderande ett löfte till potentiella medarbetare gällande vad företaget har att erbjuda sina anställda. Löftet är det centrala meddelandet i varumärket och ska representera de värden som erbjuds medarbetaren vid en anställning hos företaget. Det andra steget handlar om att genomföra själva marknadsföringen av arbetsgivarvarumärket till de tänkbara medarbetarna. Slutligen berör det tredje steget intern marknadsföring av arbetsgivarvarumärket. Eftersom det är organisationen som bär på det så kallade löftet är det viktigt att dess medarbetare är hängivna och införstådda med organisationens mål och värderingar i syfte att garantera löftet (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer branding kan delas in i två delar; extern employer branding och intern employer branding. Extern employer branding fokuserar på att attrahera och rekrytera potentiella medarbetare och återspeglar de två första stegen i ovanstående process. Intern employer branding reflekterar det tredje steget där arbetsgivarvarumärket istället riktar sig till organisationens nuvarande medarbetare (Backhaus, 2016).

Tidigare forskning visar på att arbetsgivare bör fokusera sina rekryteringsinvesteringar på målgrupper som överväger att arbeta i det aktuella näringslivet samt se till att de märkesmeddelanden som skickas ut av olika avdelningar i verksamheten följer en och samma linje. Det är också av betydelse att ta hänsyn till den arbetslivserfarenhet de potentiella medarbetarna har när man utvecklar sina strategier kring employer branding då

tidigare erfarenheter hos tänkbara rekryter visar sig påverka deras trovärdighet gentemot arbetsgivaren och dess varumärke (Wilden, 2010).

Precis som Nilsson et al. (2011) beskriver handlar kompetensförsörjningsprocessen bland annat om att attrahera och rekrytera medarbetare som i så hög utsträckning som möjligt kan möta de arbetskrav som ställs på dem både idag och längre fram i tiden. För att väga upp dessa krav måste organisationen således anställa medarbetare med rätt kompetens utifrån Illeris (2013) beskrivning om att kompetens kan användas för att sammanfatta vad individer eller kollektiv ska kunna i avseende att fungera ändamålsenligt och tidsenligt. Och för att attrahera kompetenta personer krävs det enligt Sivertzen (2018) att organisationen bygger upp en bild av sig själva som bra arbetsgivare vilket arbetet kring employer branding syftar till.

4. Resultat

I följande kapitel presenteras det empiriska material som samlats in genom de intervjuer som gjorts med informanterna i studien. Resultatet presenteras i likhet med teorin utifrån de tre delarna kompetens, kompetensförsörjning och employer branding under vilka framträdande teman kring det informanterna huvudsakligen talar om har valts ut.

4.1 Kompetens

4.1.1 Kompetens som i utbildning och inställning

Kommunen har inte en utarbetad definition av kompetensbegreppet. Det finns både likheter och skillnader i informanternas beskrivningar kring kompetensbegreppets innebörd i organisationen, överlag följer de samma röda tråd. Alla informanter är överens om att kompetens handlar om utbildning och erfarenheter. Vad gäller utbildning blir vikten av den formella kompetensen extra tydlig när chefsinformanterna talar om kravet på legitimation för ett flertal tjänster inom de berörda sektorerna, exempelvis för arbetsroller som sjuksköterska eller lärare. För en del tjänster inom verksamheten är således den formella utbildningen ett grundkrav för att få utöva uppdragets arbetsuppgifter medan den för andra tjänster snarare utgör är ett önskemål hos medarbetarna från cheferna håll.

Sen tänker jag att kompetens är ju så mycket mer än bara utbildningen och någonting jag tycker att man kan se mer och mer ju mer man arbetar, att personlig lämplighet är jätteviktigt tillsammans med inställningen till arbetet. Ibland kan det kompensera frånvaron av utbildningen, alltså om du har rätt inställning och du brinner för arbetet och du någonstans har en yrkes stolthet och faktiskt vill prestera ditt bästa. Det spelar inte någon roll vilken utbildning du har, [...] vill du inte leverera så levererar du inte. (Chefsinformant)

Att personlig lämplighet och rätt inställning till arbetet är betydelsefullt hos en medarbetare poängteras av chefsinformanten. Hen framställer en uppfattning om att det är grundläggande att man har ett intresse för det man arbetar med i syfte att kunna utföra ett bra jobb vilket kan appliceras på tjänster både med och utan legitimationskrav. Detta tas likaså upp av en informant på HR-avdelningen samt en annan chefsinformant vilka talar om ett intresse för arbetet samt rätt attityd och inställning som viktiga informella faktorer av kompetensbegreppet.

Vidare utvecklar strateginformanten en uppfattning om att kompetens även handlar om hur man använder sig av sin utbildning och erfarenhet i sitt faktiska arbete. Hen förklarar ”...för mig blir kompetens så otroligt kopplat till själva uppdraget” och poängterar att kompetensbegreppet är tydligt kopplat med professionen.

4.1.2 Att säkra kvaliteten på arbetet

Ytterligare två informanter talar om kompetens som en viktig resurs som man måste dela kollegorna emellan. En av chefsinformanterna berättar: ”vi har ju extremt kunnig personal i vår egen organisation” och lyfter att det finns mycket kompetens hos de befintliga medarbetarna som man borde använda sig av för att försörja verksamheten med mer. Detta är ett sätt att höja medarbetarnas kompetens utan att det behöver kosta en massa pengar förklarar chefsinformanten i likhet med en av HR-informanterna. Det framkommer att kompetensdelning är något som man redan arbetar med i organisationen, framförallt i skolsektorn och på HR-avdelningen. Exempelvis har man i skolsektorn olika lärarforum och lärcaféer där lärarna har möjlighet att utbyta kompetens med

varandra och på HR-avdelningen brukar den person som skickats iväg på en utbildning, i efterhand, hålla ett kort föredrag för sina kollegor om vad denna handlade om.

Det är jättestor skillnad på att ha drivande förskolelärare, då hänger barnskötarna med på ett helt annat sätt och de [...] får en kompetens från förskolelärarna som ska vara de som ska leda och styra. Så då växer hela organisationen mycket snabbare, alltså kvalitén blir något helt annat än om du skulle stått med utbildade. (Chefsinformant)

Att det har betydelse om en arbetsgrupp innefattas av en utbildad medarbetare redogörs av chefsinformanten i skolsektorn. Detta eftersom denna kan bidra till att lära de andra medarbetarna nya saker och leda gruppen framåt. Hen förklarar också att det resulterar i att man vid utbildningar kan börja på en högre nivå även för de utbildade. Det kan således sägas råda en uppfattning om att utbildad personal genererar till att även kvaliteten på arbetet höjs hos de medarbetare som saknar utbildning.

4.2 Kompetensförsörjning

4.2.1 Att försörja organisationen med duktiga medarbetare

I kommunen finns det inte någon utarbetad definition av vad som menas med begreppet kompetensförsörjning. Samtliga informanter nämner att kompetensförsörjning handlar om att behålla och utveckla personal men även att attrahera och rekrytera nya medarbetare in i organisationen. Två chefsinformanter och en av HR-informanterna är även inne på att begreppet också innefattar avveckling av personal. Något som däremot är återkommande i samtliga intervjuer är vikten av att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Informanterna talar om att det gäller att locka till sig nya men likväl att se till att både ny och gammal personal också stannar kvar i verksamheten genom att visa upp en bra bild inåt som utåt. Strateginformanterna understryker återkommande gånger att kompetensförsörjning handlar om att ha rätt person på rätt plats, medan en av chefsinformanterna lägger fokus på en mer långsiktigt och strategisk aspekt gällande att kompetensförsörjning innebär att undersöka vilken kompetens som kommer behövas framöver. Två av informanterna uttrycker att kompetensförsörjning handlar om att säkra kvalitén på arbetet, något som även en tredje informant är inne på *”det är ju att försörja vår organisation med duktiga medarbetare, det är ju det som är kompetensförsörjning”*.

Under samtliga intervjuer framkommer det dock att man sällan använder sig av just begreppet kompetensförsörjning i det dagliga arbetet. Istället fokuserar man på mindre delar som ryms inom begreppet så som marknadsföring, rekrytering, kompetensutveckling och faktorer för trivsel på arbetsplatsen. Nedan följer en sammanställning av hur organisationen arbetar med kompetensförsörjning med fokus på att attrahera och rekrytera nya medarbetare.

4.2.2 Stöd genom utbildning, verktyg och information

För att behålla medarbetarna i organisationen talar informanterna om betydelsen av att trivas på arbetsplatsen. Det tas upp en rad olika strategier för hur man arbetar med detta. En av HR-informanterna förklarar att arbetet kring kompetensförsörjning och arbetsgivarvarumärket ligger i att till en början se till att skapa alla de förutsättningar som krävs för att organisationen ska utgöra en bra arbetsplats. Hen kommer både in på bra anställningsvillkor, ett gott bemötande och bra chefer. Den andra HR-informanten beskriver att man arbetar mycket med medarbetarskap och ledarskap. I dessa frågor erbjuder HR-avdelningen stöd till cheferna på olika sätt. En av chefsinformanterna berättar: *”de (HR) är väldigt tydliga med vad de förväntar sig av oss när vi har våra medarbetarsamtal”* och det framkommer ur intervjuerna att cheferna har fått ut en mall av HR-avdelningen

där det står beskrivet hur de ska hålla i sina medarbetarsamtal samt vad syftet med dessa är. HR-informanterna redogör även för att de informerar cheferna om vad som gäller i rekryteringsprocessen genom att lägga ut information på intranätet där man delat upp processen i olika steg, vilka cheferna ska följa. Det klargörs att en rekryteringshandbok är på väg att tas fram för att förenkla denna process ytterligare. En chefsinformant berättar därtill "[...] på intranätet så tycker jag ändå att HR har skrivit en ganska tydlighet av vad de förväntar sig av en chef" och klargör "det är ju detta vi liksom ska uppnå". Således framställs det en bild av att HR-avdelningen ställer tydliga krav på vad de förväntar sig av cheferna rent generellt samt en uppfattning om att detta hjälper cheferna att förstå vad det är de ska jobba emot. I avseende att utveckla cheferna erbjuder HR-avdelningen dessutom stöd till dem i form av utbildningar. Det framstår att HR-avdelningen kontinuerligt anordnar olika typer av chefsdagar och utbildningstillfällen som cheferna kan anmäla sig till. En av chefsinformanterna upplever att detta är ett sätt att motivera, inspirera och ge styrka till cheferna. Samtliga informanter omtalar också att alla nya chefer går en ledarskapsutbildning, om de inte redan har med sig det i bagaget sedan tidigare.

HR-funktionen har ett ansvar att ständigt ha kompetensförsörjningsfrågan på agendan, förklarar HR-informanterna. Deras viktigaste uppgift är att omvärldsbevaka och undersöka hur man löst problem i andra kommuner. Detta förklaras bland annat göras genom att hålla koll på den demografiska utvecklingen samt blicka in i framtiden och ha en fingertoppskänsla för hur utomstående faktorer kan komma att påverka organisationens verksamhet. Utöver att ha koll på samhällsutvecklingen måste de likväl granska den egna organisationen för att kunna stödja cheferna i svåra situationer. En av HR-informanterna förklarar: "Inför varje annonsering så måste chefen först vakanspröva hos oss... Så på det sättet har vi ju koll liksom på rörelsen i organisationen". Genom detta steg i rekryteringsprocessen får HR-avdelningen således en kontinuerlig uppdatering av chefernas rekryteringssituation och personalbehov. HR-informanterna berättar även att de ibland hjälper till att hitta lösningar när cheferna inte lyckas tillsätta någon ny på en viss tjänst. Exempelvis har man fått lösa detta genom att hyra in personal från andra kommuner som man har samarbeten med, uppger en av HR-informanterna.

Enligt en av chefsinformanterna förs det en ständig dialog mellan HR-avdelningen och cheferna där det är upp till cheferna att flagga upp till HR när man ser svårigheter eller behöver någon att bolla idéer med i rekryteringsprocessen. För att tydliggöra det stöd som finns vid rekrytering har kommunen en rekryteringsspecialist som cheferna kan vända sig till vid frågor och för vägledning dagligen, redogör en av HR-informanterna. Med rekryteringsspecialisten kan cheferna till exempel diskutera vilka typer av rekryteringsverktyg de bör använda eller vad de bör ställa för frågor under intervjun för att få ut det bästa underlaget. Rekryteringsspecialisten är också den person som kollar igenom och ger feedback på chefernas arbetsannonser innan de publiceras, vilket samtliga informanter omtalar. Vid behov kan rekryteringsspecialisten sitta med vid rekryteringar vilket ofta sker när nya chefer ska rekryteras. En av chefsinformanterna beskriver rekryteringsspecialisten som ett par "objektiva ögon" eftersom specialisten kommer in utifrån, med ett bredare perspektiv, och dessutom är kunnig inom rekryteringsteknik. HR-avdelningen fungerar följaktligen som ett stöd för cheferna i rekryteringsprocessen där rekryteringsspecialisten är den främsta kontakten. Samtliga chefsinformanter omtalar de verktyg som HR-avdelningen erbjuder dem och ger uttryck för uppskattning av detta.

4.2.3 Att hitta rätt medarbetare med rätt förutsättningar

Informanterna tar vid ett flertal tillfällen upp organisationens värderingar som en viktig del att förhålla sig till i arbetet. Att medarbetarna förstår att medborgaren ska stå i centrum lyfts fram som en central del i den dagliga verksamheten utav samtliga informanter. Exempelvis är detta något som medarbetarna ombeds att reflektera över vid sina medarbetarsamtal berättar en av chefsinformanterna. En annan chefsinformant redogör för att det är viktigt ”...att vi i rekryteringsprocessen är tydliga med vad som förväntas och med vad vi står för”. En liknande uppfattning förklaras vidare av en HR-informant:

”...att man ställer krav på dem, det är väldigt viktigt att man vet att när man jobbar i (den aktuella kommunen), så kommer man att få uppskattning när man gör bra saker men man kommer också att bli korrigerad om man inte har rätt bemötande eller ser till organisationens bästa före sina egna, eller ser till medborgarnas bästa”.

Ett flertal av informanterna belyser vikten av att vara tydlig med vilka krav som ställs på medarbetarna redan i rekryteringsprocessen och det framställs således en bild av att organisationen har vissa krav på medarbetarna på en övergripande nivå som det är betydelsefullt att ta hänsyn till när man ska hitta nya medarbetare. Detta i syfte att hitta rätt medarbetare som därmed har rätt förutsättningar att stanna kvar i organisationen.

”Sen har ju vartenda medarbetare (...) sin egen fortbildning de måste satsa på [...]. Du kan gå på hur många fortbildningar som helst men om du aldrig vågar sitta med den (iPaden) däremellan och experimentera och känna 'det här får jag göra liksom lite själv när jag har planering eller bara på min fritid kanske, för att bli bättre', då kommer du aldrig någonstans oavsett hur mycket fortbildning man ger” (Chefsinformant).

Att rekrytera rätt medarbetare är inte endast viktigt i avseende att hitta personal som förstår organisationens värdegrund. För en varaktig personalstyrka krävs det även att de medarbetarna man rekryterar har färdigheten att utvecklas, menar en av chefsinformanterna, och förklarar att det därmed också är betydelsefullt att väga in kandidatens utvecklingsvilja vid rekryteringar. Chefsinformanten antyder att det inte endast är upp till chefen att utveckla sina medarbetare utan och det också ligger ett ansvar på medarbetaren själva att utvecklas i sin yrkesroll.

Vidare talar informanterna om medarbetarnas attityd och inställning till arbetet som en viktig faktor. En annan chefsinformant förklarar att ett intresse för de människor man hjälper i sitt jobb är grundläggande i syfte att kunna utföra arbetet.

4.2.4 Att fånga upp framtida medarbetare som är studenter

Utifrån intervjuerna framkommer det att de två berörda sektorerna har samarbeten med ett antal högskolor där kommunen ställer upp som en slags 'övningskommun'. I social sektor kallas det LIA, lärande i arbete och i skolektorn kallas det VFU, verksamhetsförlagd utbildning. Dessa program innebär att kommunen varje år tar emot studenter som får praktisera ute i verksamheten. En av chefsinformanterna i social sektor berättar att de utbildat handledare som tar hand om praktikanterna och i skolektorn, förklarar strateginformanten, att det är hen som hjälper praktikanterna i sin roll som VFU-samordnare. I social sektor har man dessutom vanliga praktikplatser för exempelvis socionomer, arbetsterapeuter och fysioterapeuter. Samtliga chefsinformanter och strateginformanten talar om samarbetet med högskolorna som en väsentlig del i arbetet att hitta nya medarbetare ”Det är ju absolut ett sätt, att vi fångar upp lärarstudenter” berättar en chefsinformant och strateginformanten uttrycker ”vår största ingång är ju våra studenter”. För att fånga in så många som möjligt krävs det att man får studenterna att trivas genom att erbjuda rätt handledning, berättar strateginformanten.

”Det ger ju lärarna extremt mycket för att de möter studenter som kommer med de färskaste teorierna från högskolan och de blir ifrågasatta och det är så himla bra när den verkligheten med teorierna möts” (Chefsinformant)

Det redogörs också för en uppfattning om att samarbetet med högskolorna resulterar i att den befintliga personalen i skolsektorn utvecklas. Chefsinformanten i denna sektor berättar att hen ser på samarbetet som en tillgång för sina befintliga medarbetare då de tvingas reflektera över hur de utför sina arbetsuppgifter och därmed kan lära sig något nytt.

4.3 Employer Branding

4.3.1 Att sända samma budskap överallt

HR-informanterna redogör för att kommunen försöker jobba mer med sitt arbetsgivarvarumärke. Utifrån intervjuerna framkommer det att HR-avdelningen har det övergripande ansvaret för att marknadsföra arbeten i kommunen genom annonsering. Det senaste året har man äskat pengar från politikerna för att kunna styra annonseringen centralt, vilket numera också görs. HR-informanterna förklarar att man har fått en budget för employer branding i syfte att kunna visa sig bredare på sociala medier. Dessa pengar går till att marknadsföra annonser men även till att marknadsföra kommunen som arbetsgivare i stort. En av informanterna på HR-avdelningen berättar att det tidigare varit upp till varje chef att hantera sitt område med sin egen budget men att man sett allt för många brister i det här, dels för att vissa områden är mer svårrekryterade än andra, dels för att cheferna har olika stora budgetar. Därav har man valt att hantera marknadsföringen av annonser centralt *”Så att alla chefer har lika stor chans att visa sig på sociala medier eller vad det nu kan vara, så att det inte ska vara någon skillnad på chef och chef beroende på vilken storlek de har på börserna”*. Det framkommer dock att den centrala styrningen av annonsering främst fyller funktionen att kunna skapa ett arbetsgivarvarumärke genom att visa en enad sida utåt *”då är det viktigt att vi sänder samma budskap varje gång, oavsett vad vi ska rekrytera”* klargör en av HR-informanterna. Med anledning av det här har en person på HR-avdelningen blivit utsedd att vara ensamt ansvarig för all publicering. För att tydliggöra för cheferna vem det är man ska höra av sig till när man vill annonsera har personen i fråga fått sin arbetstitel utformad på ett sätt så att den innefattar ordet 'rekrytering' och informanterna omtalar denne som rekryteringsspecialist. Detta redogörs både av informanterna på HR-avdelningen men även av informanterna med chefspositioner vilka verkar väl införstådda med proceduren då samtliga berättar att alla annonser alltid går igenom HR innan de publiceras. En av HR-informanterna förklarar att arbetsannonserna alltid innefattas av en del som kortfattat beskriver vad kommunen står för och hur det allmänt är att arbeta där. I nuläget finns det inga dokument för hur arbetet kring employer branding ska skötas men HR-informanterna är eniga om att det gäller att behålla greppet om arbetsgivarvarumärket genom att hålla en korrekt och professionell standard som samtidigt är inbjudande.

Det framkommer också att målet är att *”synas mer”* och att man arbetar med detta genom att visa organisationen i sociala medier och på LinkedIn där man dessutom riktar annonser till en viss målgrupp med ett specifikt intresse eller yrke. Informanterna berättar även att de har en egen rekryteringsmessa varje år samt att man ibland delar ut reklam vid tågstationer, åker ut på besök till olika skolor och finns med i studenthäften som lämnas ut i Malmö och Lund. Vidare ger en av informanterna exempel på att man numera ibland har haft med en bild på den arbetsgrupp som söker en ny medarbetare när

man annonserat en ny tjänst men uttrycker samtidigt att *"Det gäller att skynda långsamt"*. Hen förklarar att hen inte vill att annonserna ska bli för flamsiga vilken hen upplever har skett i andra kommuner.

4.3.2 Det personliga mötet och organisationens rykte

En av chefsinformanterna poängterar vikten av bemötandet vid rekryteringar och menar att det är väsentligt att kandidaten känner sig välkomnad när de besöker arbetsplatsen. Detta diskuteras vidare av HR-informanterna vilka också lyfter fram att det bemötande man får när man besöker kommunen för en arbetsintervju är viktigt. De talar om att personen som sitter på intervjun ska gå därifrån med en bra känsla vare sig denne får jobbet eller inte. En av HR-informanterna berättar: *"vi försöker det där lilla extra"* och redogör för en ambition om att *"lägga en extra känga på det personliga mötet"* där intervjukandidaten ska få det bästa bemötandet både av personalen i receptionen och av de som sitter i intervjusammanhanget. Detta är viktigt för organisationen, menar informanterna på HR-avdelningen, då de upplever att både bra och dåliga rykten sprids snabbt den muntliga vägen och på internet. För ett bra och personligt möte ingår också återkoppling till kandidaterna efter intervjutillfället. En HR-informant förklarar att de kandidater som varit på intervju alltid ska bli uppringda efteråt och de som sållats bort tidigare i processen alltid ska få ut ett mejl där man tackar för visat intresse och uppmanar till att söka igen en annan gång. Det personliga mötet framställs således som väsentligt för organisationens rykte *"ute på byn"* och HR-informanterna menar att ryktet är betydelsefullt både i avseende att locka nya medarbetare men likväl för att behålla befintlig personal.

Att organisationens rykte är viktigt påpekar samtliga informanter i studien när de talar om en attraktiv arbetsgivare. En av chefsinformanterna uttrycker: *"...[J]ag tror någonsans att vi som arbetsgivare kommer framåt att vara ännu mer beroende utav hur man pratar om oss som arbetsgivare"* och talar om det faktum att människor idag söker upp organisationer på internet för att skapa sig en bild av verksamheten innan de söker jobb eller beslutar sig om att påbörja en anställning. Samma informant tillägger att media ibland skapar problem kring det här då de genom offentlighetsprincipen kan få tillgång till material i verksamheten som annars varit hemligstämplade. En annan chefsinformant menar att det även är av betydelse att de som i nuläget arbetar i organisationen talar gott om sin arbetsplats.

4.3.3 Utmaningar med att attrahera

Informanterna i studien nämner ett flertal utmaningar med att attrahera nya medarbetare till kommunen. En av utmaningarna är att kommen konkurrerar med andra större kommuner i närheten som exempelvis kan locka med högre löner och bättre läge. En av chefsinformanterna berättar att det inte är sällan de får höra att en kandidat har valt att gå till en av de större grannkommunerna istället oftast på grund av att de kunnat erbjuda en högre lön för samma jobb.

En annan utmaning, lyfter HR-informanterna, är att det finns en ny generation som söker jobb på arbetsmarknaden. En av HR-informant redogör för att varje generation är unik och att det gäller att anpassa sig till det generationen efterfrågar samtidigt som man fortfarande ska kunna tillgodose se äldre generationernas önskemål på arbetsplatsen. Den andra HR-informanten beskriver att man inte längre kan förvänta sig att människor stannar kvar på samma arbetsplats hela livet utan att folk tenderar att byta jobb vilket

gör det extra viktigt att se till personalens behov och försöka möta medarbetarnas önskemål i avsikt att de ska trivas.

Det framställs också en bild av att människor ibland har en tvivlande inställning till ett arbete inom offentlig sektor. Att den privata sektorn kan erbjuda ett flertal mer förmåner menar flera informanter påverkar den studerade kommunen. En av HR-informanterna förklarar att de på grund av olika regelverk inte har möjlighet att erbjuda sina anställda liknande förmåner. HR-informanterna trycker på att det gäller att hitta andra lockbeten, exempelvis som att man får jobba i en innovativ kommun. En av chefsinformanterna nämner därtill att det faktum att en kommun är en politisk organisation ibland påverkar friheten och möjligheten att ta egna initiativ och driva igenom egna projekt. Detta eftersom kommunens medarbetare måste följa ett flertal lagar och bestämmelser och få godkännande på olika håll innan de exempelvis får köpa in ett speciellt material eller starta ett projekt. Chefsinformanten berättar också att ändringar i politiken, som i regel sker efter varje valperiod, ibland kan påverka kommunala verksamheter på så sätt att ett projekt måste läggas ner eftersom organisationen måste anpassa sig efter de nya bestämmelserna. Dessa faktorer som medarbetarna i organisationen inte kan styra över själv menar hen kan påverka människors benägenhet att arbeta i offentlig sektor. Däremot redogör en av HR-informanterna att de medarbetare som börjat i organisationen med en tvivlande inställning till den offentliga sektorn snabbt har ändrat uppfattning.

5. Analys

I följande kapitel analyseras det empiriskt insamlade materialet med hjälp av de teorier som presenterats i den teoretiska referensramen. Detta görs genom att dra kopplingar mellan teori och empiri och undersöka hur empirin förhåller sig till det teoretiska. Med utgångspunkt i det teoretiska ramverket förs resonemang kring resultatet.

5.1 Kompetens

I likhet med Illeris (2013) beskrivning om att kompetensbegreppet är ett av de mest centrala begrepp inom utbildning och management framkommer det av informanterna att kompetensbegreppet spelar en central roll i kompetensförsörjningsfrågan. Det handlar trots allt om att förse organisationen med rätt kompetens (Kock, 2014), eller med ”*duktiga medarbetare*” som en av HR-informanterna uttrycker det och därav kan det tänkas väsentligt att veta vad som menas med kompetens. Likt förklarar framkommer det av intervjuerna att organisationen inte har någon utarbetad definition av vad kompetensbegreppet innebär vilket med utgångspunkt i Illeris (2013) resonemang kan vara problematiskt. Om organisationen haft en bestämd definition av begreppet hade det möjligen skapat en tydligare bild av hur organisationen ställer sig till frågor berörande kompetens vilket kan tänkas underlätta hur cheferna och HR-medarbetarna ska förhålla sig till arbetet kring kompetensförsörjning.

I informanternas uttalanden inryms flera aspekter ur de olika teorierna om kompetens som presenteras i teoridelen. Informanterna fokuserar på olika saker när de talar om kompetens men överlag följer uppfattningarna en röd tråd. De talar både om formell och informell kompetens där formell kompetens omtalas som vilken utbildning man har och informell kompetens handlar om personliga egenskaper så som rätt inställning och attityd. Dessa uppfattningar går att likna med Ellströms (1997) begrepp formell kompetens och faktiskt kompetens. Informanterna nämner även att det är viktigt att medarbetarna delar organisationens värdegrund vilket också skulle kunna sägas vara en slags kompetens utifrån Ellströms (1997) resonemang om att kompetensbegreppet inkluderas av bland annat affektiva faktorer likt värderingar och motivation. Därmed skulle även den utvecklingsbenägenhet som en av chefsinformanterna lyfter fram kunna sägas utgöra en slags kompetens då det kräver att man har en motivation att lära sig nya saker.

Utifrån intervjuerna tolkar jag att det finns en gemensam uppfattning om att kompetens är något som behövs hos varje medarbetare i syfte att kunna fungera i organisationen. Detta stämmer överens med Illeris (2013) beskrivning om att kompetens kan användas för att sammanfatta vad individer eller kollektiv ska kunna i avseende att fungera ändamålsenligt och tidsenligt. Enligt Ellström (1997) handlar kompetens om den potentiella kapacitet en individ eller ett kollektiv har för att på ett framgångsrikt sätt hantera en specifik situation eller genomföra en arbetsuppgift. Denna definition skulle också kunna användas för att förstå informanternas uppfattning av kompetensbegreppet då en medarbetare som fungerar i organisationen uppenbarligen måste kunna genomföra sina arbetsuppgifter.

När informanterna talar om att hitta rätt medarbetare med rätt förutsättningar för att stanna kvar i organisationen tolkar jag det som att det handlar om att hitta medarbetare med rätt kompetens. Här går informanternas uttalanden om kompetensbegreppet framförallt att liknas med Ellströms (1997) modell om yrkeskompetens. Ett av de synsätt

som blir framträdande är att se på kompetens som kvalifikationer där man skiljer på den kompetens som arbetsgivaren efterfrågar och den kompetens som arbetet faktiskt kräver. Eftersom vissa yrken kräver legitimation finns det därmed ett krav på att medarbetaren innehar en viss utbildning för att kunna utföra arbetsuppgifterna för tjänsten, vilket därmed innebär ett krav på en formell kompetens. Chefsinformanterna ger därtill uttryck för att det för vissa andra olegitimerade tjänster är väsentligt att personalen har ett intresse för sitt arbete för att kunna utföra ett bra jobb. Således är det istället en faktisk kompetens som utgör ett krav för att kunna utföra arbetsuppgifterna. Vidare kommer strateginformanten in på att det likväl handlar om hur man använder den kompetensen som man har i organisationen vilket skulle kunna kopplas till det Ellström (1997) kallar för använd kompetens. Några informanter kommer också in på att den personliga lämpligheten och inställningen till arbetet är betydelsefullt hos en medarbetare. Detta kan relateras till det som Illeris (2013) kallar för det *kvinnliga området* vilket ryms under författarens utvidgade kompetensbegrepp. Det kvinnliga området handlar om empati och intuition (Illeris, 2013) och eftersom medarbetarna i de berörda sektorerna arbetar med att hjälpa andra människor tolkar jag det som att det är detta informanterna kommer in på när det talar om den personliga lämpligheten och inställningen till arbetet. Vikten av att dela organisationens värdegrund skulle också kunna relateras till Illeris (2013) resonemang kring det *kvinnliga området* av kompetens då värdegrunden beskrivs handla om att se till medborgarnas bästa.

Illeris (2013) redogör för att det är viktigt att ta hänsyn till de olika områdena i det utvidgade kompetensbegreppet för att få en fulltäckande förståelse av kompetens som är användbar i praktiken. Om organisationen i framtiden väljer att utforma ett kompetensbegrepp för verksamheten kan det därav tänkas vara relevant att ta detta i åtanke. Det finns troligen svårigheter med att utforma en definition av kompetensbegreppet då det är ett mycket komplext begrepp precis som Illeris (2013) redogör för. Däremot kan det, likt diskuterat ovan, troligen underlätta organisationens arbete kring frågor berörande kompetens.

5.2 Kompetensförsörjning

Utifrån intervjuerna framkommer det att samtliga informanter definierar begreppet kompetensförsörjning som arbetet kring att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. Hälften av informanterna nämner även att det innefattar att avveckla personal. Dessa uppfattningar stämmer överens med den beskrivning Nilsson et al. (2011) ger av kompetensförsörjning. De informanter som tar upp avveckling uttrycker att detta är något man tar hänsyn till, exempelvis genom att hålla avslutningsintervjuer med de medarbetare som lämnar organisationen. Detta går i linje med Wallos (2014) rekommendation om att ha en slags avgångsintervju. Betydelsen med avslutningsintervjuerna skulle kunna förstås med hjälp av Wallos (2014) resonemang om att det är ett sätt att fånga upp orsaken till varför medarbetaren väljer att sluta vilket i sig kan tänkas vara viktigt i avsikt att upptäcka eventuella problem på arbetsplatsen eller för att få reda på vad det är som lockar hos en annan arbetsgivare. Att få kännedom om dessa sakerna kan rimligen vara relevant för organisationens arbete kring kompetensförsörjning med tanke på att det handlar om att bland annat attrahera och behålla medarbetare (Nilsson et al. 2011).

Arbetet kring kompetensförsörjning i organisationen framställs både som kortsiktigt och långsiktigt. Exempelvis redogör strateginformanten att det handlar om att ha rätt person på rätt plats medan en chefsinformant lägger fokus på att det gäller att undersöka vilken

kompetens som kommer behövas framöver. Detta kan relateras till Nilssons et al. (2011) resonemang om att kompetensförsörjning handlar om att attrahera och rekrytera medarbetare som i så hög utsträckning som möjligt kan möta de arbetskrav som ställs på dem både idag och längre fram i tiden. Det kan således säga vara viktigt att rekrytera medarbetare med rätt kompetens för att kunna utföra arbetet men också rätt förutsättningar att kunna hantera eventuella förändringar.

Wallo (2014) kommer in på att HR-avdelningen på ett företag kan arbeta med de strategiska bitarna kring kompetensförsörjningsfrågan. Exempelvis redogör han för att det strategiska arbetet innefattas av att skapa en bild av organisationen utåt samt att besluta kring vilka operativa åtgärder som ska vidtas kring marknadsföringen. Vad gäller de operativa åtgärderna kan detta enligt Wallo (2014) handla om att delta vid arbetsmarknadsdagar eller samverka med utbildningsprogram i olika skolor. I den studerade organisationen framkommer det att HR-avdelningen är involverade i just dessa bitarna. Chefsinformerarna förklarar exempelvis att de alltid arbetar tillsammans med HR-avdelningen när de ska ut för att marknadsföra organisationen och att det är HR som beslutar hur detta ska göras. Det ges exempel på att organisationen har en egen rekryteringsmessa varje år samt att man ibland delar ut reklam vid tågstationer, åker ut på besök till olika skolor och finns med i studenthäften som lämnas ut i Malmö och Lund. Wallo (2014) beskriver också att det krävs att HR-avdelningen skapar ett system som identifierar vilken kompetens som behövs nu och i framtiden genom att exempelvis göra kravprofiler och arbetsannonser. I studien framkommer det inte vem som fastställer kravprofiler i verksamheten men däremot ges en redogörelse för att det är cheferna som i grunden skriver arbetsannonserna. Dock går annonserna alltid igenom rekryteringspecialisten innan de publiceras, därav kan HR-avdelningen sägas ha det slutliga ansvaret för vilka annonser som publiceras.

Utifrån Wallos (2014) beskrivning ovan drar jag en koppling till den omvärldsbevakning som HR-avdelningen sköter. Denna kan möjligen tänkas utgöra ett system för vilken kompetens som kommer behövas i framtiden. Att HR-informerarna omvärldsbevakar överensstämmer med det Hansson (2015) tar upp i sin teori om kompetens i en föränderlig omvärld. Han menar att samhällsförändringar i förväg kan indikera om förändrad tillgång på kompetens, framförallt när det gäller förändrade värderingar och politiska bestämmelser som kan påverka utbildningsfrågor. Enligt författaren är det av betydelse att organisationen får kännedom om förändringar i så god tid som möjligt i avseende att kunna bemöta dessa. I likhet med det Hansson (2015) redogör för förklarar HR-informerarna att de undersöker den demografiska utvecklingen för att få en bild av befolkningsutvecklingen. Eftersom kommunen bland annat har han om skola och vård- och omsorg påverkas organisationen direkt av förändringar i befolkningsutvecklingen. Därav är det ytterst viktigt för den studerade organisationen att undersöka det här, framförallt med tanke på den rekryteringsutmaning som kommunerna runt om i Sverige redan står inför (Sveriges Kommuner och Landsting, 2015). HR-informanten beskriver också i enlighet med Hansson (2015) att omvärldsbevakningen handlar om att blicka in i framtiden och ha en fingertoppskänsla för hur utomstående faktorer kan komma att påverka organisationens verksamhet. Utöver detta samt att hålla koll på den demografiska utvecklingen ger HR-informerarna dock ingen vidare förklaring till hur omvärldsbevakningen faktiskt går till eller genom vilka kanaler de samlar information ifrån. Detta skulle vara intressant att jämföra med Hanssons (2015) teori. Det framställs inte heller några bestämmelser för hur HR-avdelningen kommunicerar det de får reda på

genom omvärldsbevakningen till cheferna vilket kan tänkas vara av betydelse då omvärldsbevakningen spelar en viktig roll.

Någonting som alla informanter har omtalat är vikten av hur man blir bemött och välkomnad när man första gången besöker organisationen. En av HR-informanterna pratar ingående om hur viktigt det första mötet är och att man lyckas skapa en bra känsla hos den andra personen. Betydelsen av det första mötet när man anställer nya medarbetare skulle kunna förstås med hjälp av en studie av Boswell et al (2003). I studien redovisar Boswell et al. (2003) att drygt 80 procent av de arbetsökande anser att bemötandet vid rekryteringsprocessen påverkade deras beslut att tacka ja till jobbet eller inte. Boswell et al. (2003) redogör även för att bemötande kan få negativa konsekvenser om kandidaterna upplever rekryteringen som arrogant och om den drar ut på tiden vilket är precis det som en av HR-informanterna lyfter fram. Hen beskriver att det är viktigt att ge återkoppling till alla kandidater och framställer att organisationen har en utarbetad strategi för hur detta ska ske. För att lyckas med rekryteringen förklarar Boswell et al. (2003) att också andra faktorer kan påverka kandidatens beslut. Exempelvis om möjligheten finns att träffa representanter från verksamheten och om kandidaten känner sig behövd. Chefsinformanterna förklarar att de är de själva som håller i rekryteringarna för sin personal vilket innebär att en kandidat alltid får möta någon från den aktuella sektorn när de går på en intervju. Enligt Boswells et al. (2003) resonemang skulle också organisationens rekryteringsmessa eventuellt innebära en fördel för organisationen i syfte att locka nya medarbetare då den går ut på att medarbetare från olika sektorer medverkar. På så sätt får intresserade möjligheten att prata med någon som arbetar i verksamheten. Gällande att känna dig behövda går detta att koppla med det faktum att de studerade sektorerna står inför stora rekryteringsutmaningar som är kända för allmänheten.

Trots personalbristen i de berörda delar av kommunens verksamhet har cheferna och HR-informanterna under intervjuerna uttryckt att de inte kan ta in en ny medarbetare bara för att fylla en plats. En av HR-informanterna förklarar att det är kostsamt för organisationen att anställa någon som inte passar in i verksamheten vilket går i linje med det Lindelöw (2008) diskuterar kring felrekrytering. Lindelöw (2008) redogör för att en felrekrytering kan leda till en ond spiral där organisationen istället förlorar medarbetare som de anser som mycket värdefulla. Detta eftersom en felrekrytering kan innebära att en grupp förhindras att uppnå de gemensamma målen vilket kan leda till att högt värderade medarbetare tappat motivationen väljer att lämna organisationen. Som en del i att försörja organisationen med kompetens redogör informanterna vidare om att det handlar om att hitta rätt medarbetare. Eftersom organisationen värnar mycket om sin värdegrund beskriver dem att det därav är viktigt att man är tydlig med att presentera organisationens värdegrund samt att framföra vilka krav som ställs på medarbetaren redan under rekryteringsprocessen. Det här stämmer överens med ett av de utföranden som Nilsson et al. (2011) tar upp i sin teori kring kompetensförsörjningsprocessen. Nilsson et al. (2011) förklarar att kandidaten bör ges en möjlighet att skapa sig en korrekt bild av organisationen redan vid anställningsintervjun och menar att detta är viktigt för att lyckas med det andra steget i kompetensförsörjningsprocessen som handlar om att introducera medarbetaren i organisationen. Hur väl denna process sker menar Wallo (2014) har betydelse för huruvida medarbetaren kommer stanna kvar i verksamheten eller inte. Dessa teorier kan användas för att förstå informanternas tankar om att tydlighet är viktigt vid rekryteringsintervjuer, inte bara i avseende att hitta rätt medarbetare som delar organisationens värdegrund utan också för att dessa ska få en bra introducering och därmed de

bästa förutsättningarna för att stanna kvar i verksamheten. Teorierna av Nilsson et al. (2011) och Wallo (2014) bidrar således men en ytterligare aspekt till diskussionen, nämligen att kandidatens egna förväntningar spelar in i hur väl denne introduceras och stannar kvar i organisationen. Likt Wallo (2014) förklarar är det viktigt att kandidaten inte blir förvånad över organisationens verksamhet när denne väl börjar arbeta där. Huruvida introducering av personal sker i organisationen har det inte funnits utrymme att ta upp i denna uppsats men det hade varit intressant att undersöka. Vidare är det också av vikt för organisationens arbetsgivarvarumärke att medarbetarna delar organisationens värderingar (Backhaus & Tikoo, 2004). Författarna menar att eftersom det är organisationen som bär på det så kallade löftet, som ges om organisationen som arbetsgivare, är det viktigt att dess medarbetare är hängivna och införstådda med organisationens mål och värderingar i syfte att garantera löftet. Därav kan det tänkas viktigt att organisationen anställer medarbetare som delar samma värdegrund då det är betydelsefullt för organisationens arbete med employer branding vilket är en viktig punkt för att möta rekryteringsutmaningen.

När medarbetarna väl är inne i organisationen gäller det enligt Nilsson et al. (2011) att utföra aktiviteter i form av kompetensutveckling vilket kan handla om individens egna val att utvecklas och styrka anställningsbarheten eller på utvecklingsfrågor utifrån företagets behov. En av chefsinformerarna tar upp utvecklingsbenägenhet som en viktig egenskap hos en medarbetare vilket med utgångspunkt i det Nilsson et al (2011) resonerar kring kan tänkas vara betydelsefullt. Något annat som är aktuellt att ta hänsyn till vad gäller kompetensutveckling är att informellt lärande sker på arbetsplatsen (Wallo, 2014). Det går att dra en likhet mellan det här och det som informanterna omnämner som kompetensdelning. Några informanter lyfter kompetensdelning som en möjlighet att utveckla personalens kompetens utan att det blir kostsamt för organisationen. Det ges exempel på att skolsektorn har olika lärarforum och lärcaféer där lärarna kan utbyta kompetens och att medarbetarna på HR-avdelningen försöker dela med sig till sina kollegor av de lärdomar de fått när de varit iväg på en utbildning. Inom skolsektorn redogörs det även för att man arbetar mycket tillsammans i arbetsgrupper. Informanterna framställer således att det sker aktiviteter för informellt lärande i vissa delar organisationen där medarbetarna ges möjlighet att dela sin kompetens med varandra. Huruvida detta sker i alla sektorer framkommer inte. Vidare nämner en av chefsinformerarna också medarbetarsamtalen som ett viktigt verktyg för att få medarbetarna att reflektera över sitt arbete eller över en genomförd utbildning i avseende att de ska lära sig något nytt. Detta går i linje med Nilssons et al. (2011) redogörelse om att medarbetarsamtal fyller en viktig funktion i utvecklingsfrågor. Under intervjuerna framkommer det inte särskilt mycket information om medarbetarsamtalen mer än att de utförs med utgångspunkt i den mall som HR-avdelningen har tagit fram till cheferna.

5.3 Employer Branding

Det går att dra flera kopplingar mellan det arbete kring employer branding som sker i den studerade organisationen och den tre-steps modell för employer branding som Backhaus och Tikoo (2004) presenterar. Eftersom denna undersökning fokuserar på arbetet runt att attrahera och rekrytera nya medarbetare är den externa biten av begreppet i förstahand aktuellt. I likhet med Backhaus och Tikoos (2004) teori arbetar organisationen med att skapa ett arbetsgivarvarumärke och likaså att marknadsföra sig själva till tänkbara medarbetare.

Likt förklarar det tidigare upp till varje chef att annonsera tjänster men numera har man bestämt att all publicering och marknadsföring ska skötas centralt av HR-avdelningen, närmare bestämt av rekryteringsspecialisten. HR-informanterna förklarar att de eftersträvar att sända samma budskap i avsikt att skapa sig ett arbetsgivarvarumärke. Detta stämmer överens med Wildens (2010) resonemang kring att arbetsgivare bör se till att de märkesmeddelanden som skickas ut av olika avdelningar i organisationen följer samma linje. Varför det här är viktigt skulle kunna förstås med hjälp av det Miles och Mangold (2004) hävdar om att organisationer använder varumärken i syfte att skapa en identifikation och urskilja sig från andra organisationer. Det här kan också relateras till Backhaus (2016) och Backhaus och Tikoos (2004) resonemang om att organisationer använder varumärken för att ge ett löfte om företaget som arbetsgivare till potentiella medarbetare. För att kunna skapa en identifikation kan det således tänkas vara nödvändigt att organisationen framställer sig på ett enhetligt sätt då det annars troligen kan innebära att omgivningen har svårt att få ett grepp om organisationen som arbetsgivare. Med tanke på att cheferna har många andra arbetsuppgifter utöver att rekrytera och dessutom saknar insyn i andra delar av kommunens olika organisationer och hur dessa annonserar kan det tänkas vara en bra lösning att sköta arbetet kring employer branding på en central och övergripande nivå. På så sätt har HR-avdelningen greppet om arbetsgivarvarumärket vilket en av HR-informanterna också uttrycker som en viktig punkt. Jag tolkar det även som att HR-avdelningen också strävar efter att urskilja sig själv ifrån andra organisationer med tanke på att de konkurrerar med flera större närliggande kommuner. I enlighet med Backhaus (2016) och Sivertzen (2013) gör kommunen detta genom att belysa de unika aspekter en anställning hos dem innebär vilket en av informanterna förklarar bland annat går ut på att belysa att man är en innovativ kommun.

I enlighet med Backhaus och Tikoo (2014) arbetar organisationen, som nämnt, med att utveckla ett arbetsgivarvarumärke vilket författarna beskriver som det första steget i arbetet kring employer branding. HR-informanterna redogör för att de vill visa upp en korrekt men samtidigt inbjudande bild av organisationen vid annonseringar och ger exempel på att de ibland har med bilder på den arbetsgrupp som söker en ny medarbetare när de annonserar en ledig tjänst. Att presentera en korrekt bild av organisationen går också i linje med Backhaus och Tikoos (2014) teori kring att arbetsgivarvarumärket ska inkludera ett löfte om vad företaget har att erbjuda sina anställda som organisationen i ett senare skede ska uppfylla. Informanternas uppfattning av att ge en inbjudande bild kan vidare relateras till Backhaus (2016) redogörelse om att presentera en positiv och attraktiv bild av företaget. Därtill visar informanterna en stor medvetenhet om att annonseringarna inte ska bli för tramsiga, i avsikt att sticka, vilket en av HR-informanterna anser har skett i vissa andra kommuner. Jag tolkar det som att detta är för att återspegla organisationen som en seriös och professionell arbetsgivare.

Ett annat sätt för att bygga upp organisationens arbetsgivarvarumärke framställer HR-informanterna är att *"lägga en extra känga på det personliga mötet"*. De berättar att de försöker bygga upp ett bra rykte genom att tänka på bemötandet man ger till de som besöker organisationen vare sig det är en intervjukandidat eller vanlig besökare. En av informanterna redogör för att en intervjukandidat ska bli bemött på bästa sätt både av personalen i receptionen och av den som håller i intervjun. Enligt informanten sprids både bra som dåliga rykten fort och eftersom kommunen är verksam i en relativt liten stad framstår det som att ryktet ute på byn således är extra viktigt. Detta överensstäm-

mer med Sivertzens (2013) beskrivning om att organisationens arbetsgivarvarumärke och rykte är avgörande för huruvida folk väljer att söka jobb eller inte hos dem. Att arbeta för ett bra rykte kan därmed sägas vara viktigt för organisationen framförallt med tanke på rekryteringsutmaningen. Dock framställer informanterna en problematik kring att upprätthålla kommunens rykte då media gärna skriver om saker som exempelvis nerskärningar vilket uppenbarligen drar ner kommunens rykte. På grund av offentlighetsprincipen kan media få tag på sådan information från organisationen som i vanliga fall är hemligstämplade (Regeringskansliet, 2014). Den här möjligheten menar informanterna att media gärna tar vara på då det gör det möjligt för dem att skapa rubriker i tidningen. Det blir uppenbart att den öppenhet som finns för allmänheten i offentliga organisationers kan komma att påverka möjligheterna för dessa att lyckas skapa ett gott rykte. På så sätt blir det tydligt att organisationer i den offentliga sektorn är mer sårbara än dem i den privata sektorn kring denna punkt, vilket utgör en svårighet för offentliga organisationers arbete kring employer branding.

En av HR-informanterna tar upp att organisationen bland annat annonserar på Facebook och LinkedIn där man ofta gör så kallade riktade annonser. Informanten förklarar att detta innebär att exempelvis alla de som i sin profil har nämnt att de arbetar som sjuksköterska får upp kommunens annons kring en sådan tjänst i sitt flöde. Detta överensstämmer med det Wilden (2010) presenterar om att arbetsgivare bör fokusera sina rekryteringsinvesteringar på den målgrupp som överväger att arbeta i det aktuella näringslivet. Tack vare ett flertal hjälpverktyg på hemsidor som Facebook och LinkedIn framstår det alltså att organisationen på ett enkelt sätt kan rikta sina annonser till den målgrupp de försöker nå ut till och på så sätt spara på sina resurser då de endast betalar för att den valda målgruppen ska se deras inlägg. Det samarbete som kommunen har med flera högskolor skulle kunna ses som en rekryteringsinvestering i enlighet med det Wilden (2010) tar upp då det innebär att man vänder sig till nuvarande studenter som i framtiden kommer arbeta med de tjänster som finns i organisationen och därav är en potentiell målgrupp.

Wilden (2010) tar också upp att man borde ta hänsyn till den arbetslivserfarenhet som de potentiella medarbetarna har när man utvecklar strategier kring employer branding. Jag drar en koppling att detta handlar om att anpassa sig till den aktuella målgruppen vilket HR-informanterna omtalar i intervjuerna. De redogör för att man kan se vissa gemensamma drag hos de medarbetare som är födda under samma generation och att varje generation har sina preferenser. Dessutom beskriver de att en ny generation är på väg in på arbetsmarknaden. Med tanke på det Wilden (2010) hävdar kan det faktum att organisationen ska tillgodose önskemål från flera olika generationer möjligen tänkas utgöra en utmaning för organisationens arbetsgivarvarumärke då det kräver att man hittar en balans emellan istället för att fokusera på en av dem. I enlighet med det här framställer HR-informanterna själva det här som en utmaning för att attrahera nya medarbetare.

Med tanke på den rådande rekryteringsutmaningen är det väsentligt att kunna locka till sig nya medarbetare men även att se till att folk stanna kvar i verksamheten. Detta stämmer bra överens med den beskriver Backhaus (2016) ger av syftet med arbetet kring employer branding och går också i linje med det Sivertzens (2018) hävdar om att organisationen måste bygga upp en bild av sig själva som bra arbetsgivare för att locka kompetenta personer. Organisationens arbete kring employer branding skulle kunna förstås med hjälp av Backhaus (2016) resonemang om att employer branding är en av de

faktorer som kan bidra till organisationens konkurrenskraft fördelar vilket Sivertzen (2018) förklarar är viktigt i avseende att säkra organisationens överlevnad på den allt mer konkurrenskraftiga marknaden.

För att organisationen ska kunna ge det löfte som de utlovar de potentiella medarbetarna genom sitt arbetsgivarvarumärke krävs det, precis som Backhaus (2016) och Backhaus och Tikoo (2004) beskriver att organisationen också arbetar med intern employer branding. Intern employer branding handlar om att marknadsföra organisationen till de befintliga medarbetarna vilket författarna menar är väsentligt i syfte att kunna uppfylla det organisationen utger sig till att vara. Eftersom denna studien fokuserar på det första steget av kompetensförsörjningsprocessen, dvs. att attrahera och rekrytera nya medarbetare har det inte funnits utrymme att undersöka hur den interna marknadsföringen av organisationens arbetsgivarvarumärke fungerar. Det hade dock varit intressant att studera detta också för att få en mer övergripande bild av hur organisationen faktiskt får ihop arbetet kring employer branding.

6. Avslutande diskussion

I detta avslutande kapitel förs diskussioner kring den insamlade empirin. Vidare sammanfattas studiens resultat och studiens syfte och frågeställning besvaras. Avslutningsvis förs en diskussion kring förslag till vidare forskning på området.

Beträffande att samtliga chefsinformeranter och HR-informeranter tar upp att de hellre avstår från att anställa någon som inte uppfyller kraven för tjänsten visar dem att de tar hänsyn till effekterna av felrekryteringar. Samtidigt har chefsinformeranterna dock varit inne på att de inte alltid kan uppfylla sina önskemål, exempelvis om utbildad personal, och därmed tolkar jag det som att cheferna ibland måste sänka kraven på det en kandidat måste uppnå. Detta skulle kunna påverka organisationen på så sätt att tillgången på kompetens sänks i organisationen vilket, i likhet med det en av chefsinformeranterna tar upp, kan påverka kvaliteten på arbetet. Jag gör också en tolkning att det är påfrestande för cheferna att leta efter nya medarbetare, framförallt med tanke på alla de utmaningar som informanterna framställer att de står inför och som de inte kan påverka själva. När cheferna har mycket att göra med rekryteringar kan det rimligen tänkas att det finns mindre tid att ta hand om den befintliga personalen vilket skulle kunna påverka hur väl dessa trivs på arbetet. Precis som en av HR-informeranterna säger måste kompetensförsörjning börja i att organisationen utgör en bra arbetsplats och här ser jag en problematik kring att det ökade rekryteringsbehovet kan komma att påverka chefernas arbete kring övriga uppgifter. Om medarbetarna inte trivs på arbetet påverkas kompetensförsörjningen på så sätt att organisationen kan få ett sämre rykte vilket kan leda till att det blir ännu svårare att attrahera ny personal. Om medarbetare dessutom lämnar organisationen blir rekryteringsbehovet ännu större vilket skulle kunna riskera en ond spiral. Möjligen underlättar det för cheferna att HR-avdelningen numera har hand om all publicering av annonser men med tanke på att behovet av personal kommer bli ännu större kommer troligen likaså cheferna behov av stöd bli det. Då är det viktigt att det finns tid och resurser hos HR-avdelningen eftersom det likt resonerat annars skulle kunna få andra konsekvenser. Med detta sagt blir det också tydligt att det är väsentligt för hela organisationen att man faktiskt gör framsteg kring arbetet med att möta rekryteringsutmaningen.

Vad gäller att visa upp organisationen genom arbetsannonser och marknadsföring kan det sägas vara HR-avdelningen som styr hur organisationen framställer sig själv. Däremot är det snarare cheferna och de befintliga medarbetarna i organisationen som förmedlar en bild av kommunen när de tar emot studenter som arbetar i verksamheten. Jag ser en viss problematik kring att det inte finns några dokument för hur organisationen ska arbeta med att marknadsföra sig själva då det möjligen kan innebära en splittrad uppfattning mellan HR-avdelningen och cheferna samt organisationens medarbetare. Detta skulle kunna påverka organisationens möjlighet att skapa ett arbetsgivarvarumärke då det kräver enhetliga märkesmeddelanden. I nuläget framkommer det att informanterna har en delvis blandad bild av vad kompetensförsörjning innebär. Därav hade ett dokument om hur organisationen definierar och arbetar med kompetensförsörjning kunnat tydliggöra stegen i processen och hur dessa hänger ihop vilket troligen hade ökat medarbetarnas förståelse för hur detta kan användas för att möta rekryteringsutmaningen. Med ett dokument hade man också kunnat klargöra hur kommunikationen ska ske mellan HR-avdelningen och cheferna vilken kan tänkas väsentligt då de samverkar i

flera delar av kompetensförsörjningsprocessen. Därtill hade en utarbetad definition av kompetensbegreppet möjligen skapat en tydligare bild av hur organisationen ställer sig till frågor berörande kompetens vilket kan tänkas underlätta hur cheferna och HR-medarbetarna ska förhålla sig till arbetet kring kompetensförsörjning.

Som förklarar är syftet med denna uppsats att beskriva och analysera hur kommunen arbetar med kompetensförsörjning och hur detta kan användas som strategi för att möta den rekryteringsutmaning de står inför. Detta genom att undersöka HR-medarbetares och chefers upplevelser och erfarenheter kring det här. Med hjälp av intervjuerna har ett antal HR-informanter och chefsinformanter i den studerade organisationen redogjort för sina upplevelser och erfarenheter kring kompetensförsörjning vilket har varit till hjälp för att svara på frågeställningen. Deras, i vissa fall, olika upplevelser och erfarenheter kan enligt det hermeneutiska perspektivet tänkas bidra till en mer varierad beskrivning och analys kring frågan. Sammanfattningsvis framträder det att organisationen använder ett flertal strategier för att möta den rådande rekryteringsutmaningen där både HR-avdelningen och cheferna är involverade. Vissa uppgifter ligger främst på HR-avdelningen och vissa andra på cheferna men på flera plan samverkar parterna där HR-avdelningen fungerar som ett stöd för cheferna. HR-avdelningen arbetar med att förse cheferna med stöd i form av utbildning, verktyg och information. Det handlar bland annat om ledarskapsutbildningar, mallar för medarbetarsamtal och ett dokument med vad de förväntar sig av en chef. Detta kan tänkas vara viktigt för att cheferna ska göra ett bra jobb och för att koppla till kompetensförsörjning är detta betydelsefullt då det påverkar organisationens rykte men också vilken kompetensutveckling som sker i verksamheten. HR-avdelningen förser också cheferna med stöd i rekryteringsprocessen där de har tagit fram ett dokument för hur processen stegvis ska gå till och ger cheferna möjlighet att rådfråga en rekryteringspecialist. Detta stöd är uppenbarligen viktigt för att cheferna ska kunna sköta rekryteringen och för att anställa rätt medarbetare.

Vad gäller det faktiska arbetet för att attrahera och rekrytera nya medarbetare framkommer det att HR-avdelningen arbetar med att skapa ett arbetsgivarvarumärke för organisationen. Detta görs genom att bland annat sköta all annonsering centralt och på så sätt sända ut samma budskap varje gång i avseende att omgivningen ska kunna få grepp om organisationen som arbetsgivare. HR-avdelningen arbetar också för att synas på olika kanaler, exempelvis på sociala medier, och med att rikta sina annonser till utvalda målgrupper. Kommunen har också ett flertal samarbeten med olika högskolor där kommunen tar emot studenter som får testa på att arbeta i verksamheten vilket man ser som en möjlighet att fånga upp framtida medarbetare. Det framkommer också att organisationen vill skapa sig ett bra rykte ute på byn vilket informanterna förklarar att de gör genom att lägga extra fokus på att besökare och intervjukandidater ska få ett gott bemötande när de besöker organisationen. För att hantera rekryteringsutmaningen framställer informanterna också att det gäller att cheferna anställer medarbetare med rätt kompetens som uppfyller kraven och delar organisationens värdegrund. Detta kan tänkas viktigt dels för att organisationen ska kunna fungera, dels för att inte riskera att högt värderade medarbetare väljer att sluta men också i avsikt att organisationen ska kunna uppfylla det löfte som de ger potentiella medarbetare genom sitt arbetsgivarvarumärke. Vid en arbetsintervju är ett gott bemötande betydelsefullt för att kandidaten ska tacka ja till jobbet och därav kan organisationens tillvägagångssätt kring hur rekryteringsprocessen ska gå till tänkas vara ett viktigt verktyg för att cheferna ska lyckas rekrytera kompetent personal.

Det framställs således en bild av att kommunen arbetar med att bemöta rekryteringsutmaningen genom att på flera olika håll locka till sig nya medarbetare genom att skapa sig ett arbetsgivarvarumärke, vända sig till utvalda målgrupper och se till att rekrytera rätt människor till organisationen. Dock möter kommunen ett antal utmaningar på grund av att de är en offentlig verksamhet då det finns en misstrogen bild om den offentliga sektorn och dessutom vissa regelverk som begränsar dem i sitt arbete kring employer branding, exempelvis som offentlighetsprincipen.

Gällande vidare forskning hade det varit intressant att undersöka hur samarbeten med högskolor fungerar för att attrahera potentiella medarbetare som är studenter och vad detta samarbete kan bidra med till verksamheten. När det råder brist på människor med en viss utbildning kan det tänkas vara extra viktigt att samarbeta med universitet och högskolor för att lyckas locka till sig de studenter som går ut med den efterfrågade examen. I studien framkommer det en uppfattning att detta dessutom har en positiv effekt på verksamheten på så sätt att den befintliga personalen lär sig de senaste teorierna och ifrågasätts vilket leder till att de börjar reflektera själva. Därmed kan ett samarbete möjligen vara ett sätt att även utveckla de nuvarande medarbetarnas kompetens och självinsikt. Jag har haft svårt att hitta forskning kring det här och därav ser jag det som ett möjligt område att undersöka i framtiden. Det hade också varit intressant att undersöka hur kommunen i fråga arbetar med de andra delarna av kompetensförsörjning. Exempelvis hur de arbetar med att introducera nya medarbetare, behålla dem i verksamheten samt hur avvecklingsprocessen går till.

Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decision and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23-37.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7. ed.) Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Ellström, P-E. (1997) The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6-7), 266-273.
- Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red). (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Hansson, J. (2015). *Kompetens som konkurrensfördel*. Femte upplagan. Studentlitteratur AB, Lund.
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (red.) (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, K. (2012) *Kompetens – vad, varför och hur*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Kock, H. (2014). *Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström*. Lindköping: Lindköpings universitet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, Malin. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och kultur.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

- Sivertzen, A-M., Ragnhild Nilsen, E., Olafsen, A. H., (2013) Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Elenders Gotab.
- Wallo, A. (2014) Att organisera och leda kompetensförsörjning i Kock, H. (2014). *Lärande i arbetslivet: möjligheter och utmaningar: en vänbok till Per-Erik Ellström*. Lindköping: Lindköpings universitet.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73.
- Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Elektroniska källor

- Dagens Industri (2018). Fortsatt stor brist på arbetskraft. <https://www.di.se/nyheter/fortsatt-stor-brist-pa-arbetskraft/> (Publicerad: 11 december 2018, Hämtad: 5 januari 2019)
- Regeringskansliet (2008). *Kommuner och landsting - organisation, verksamhet och ekonomi*. <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2008/03/kommuner-och-landsting---organisation-verksamhet-och-ekonomi/> (Publicerad: 04 mars 2008, Uppdaterad: 02 april 2015, Hämtad: 20 november 2018)
- Regeringskansliet (2015). *Offentlighetsprincipen*. <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2015/10/offentlighetsprincipen/> (Publicerad: 05 oktober 2015, Hämtad: 20 november 2018)
- Sveriges Kommuner och Landsting (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden – hur möter vi rekryteringsutmaningen?* <https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/sveriges-viktigaste-jobb-finns-i-valfarden-hur-moter-vi-rekryteringsutmaningen.html> (Publicerad 23 februari 2015, Hämtad 20 november 2018)
- Sveriges Kommuner och Landsting (2018). *Så styrs en kommun*. <https://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsj-alvstyresastyrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html> (Publicerad: 10 oktober 2018, Hämtad 20 november 2018)

Bilagor

Bilaga 1 – Informationsbrev

Hej!

Mitt namn är Lina Holmbeck och jag läser mitt tredje år på kandidatprogrammet i Personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds Universitet. Jag skriver denna termin min kandidatuppsats i pedagogik och har valt att rikta in mig på området kompetensförsörjning. Den offentliga sektorn står idag inför en stor rekryteringsutmaning och därav anser jag det intressant att undersöka hur man arbetar med att möta denna genom kompetensförsörjning. För att ta reda på hur ni arbetar med det här i (organisationens namn) kommer jag att intervjua ett antal medarbetare som jobbar med detta både på ett strategiskt respektive operativt plan.

Jag beräknar att intervjun tar cirka en timme och uppskattar att ni tar er denna tid. Jag föredrar om intervjun kan spelas in (endast ljudinspelning) för att underlätta bearbetningen av data. Inspelningarna är enbart tillgängliga för mig själv och raderas när uppsatsen är färdig. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt.

Deltagandet i intervjustudien är givetvis frivillig. Har du frågor är du välkommen att höra av dig till mig på lina.holmbeck@gmail.com.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Lina

Bilaga 2 – Intervjuguide

Inledande frågor

- Berätta lite om dig själv och vad du sysslar med.
 - *Vad har du för utbildning?*
 - *Hur länge har du haft den här tjänsten?*
 - *Vad är dina arbetsuppgifter?*

Kompetensförsörjning

- Vad innebär kompetens för er organisation?
- Vad innebär kompetensförsörjning för er?
- Hur ser kommunens kompetensförsörjningssituation ut idag?
 - *Vilka svårigheter och möjligheter ser man finns kring den här frågan?*
 - *Något område inom kompetensförsörjning som är extra aktuellt i dagsläget? Varför?*
- Kan du berätta lite hur ni arbetar med kompetensförsörjning?
 - *Vilka kompetensförsörjningsinsatser finns? Hur tar dessa form i det vardagliga arbetet?*
 - *Vad finns det för vägledning i form av dokument och rutiner för cheferna kring kompetensförsörjning? Vem tillhandahåller dessa?*
- Hur påverkar den rådande rekryteringsutmaningen ert sätt att arbeta med kompetensförsörjningsstrategier?
 - *Vad gör man för att möta den?*
 - *Vilka konsekvenser kan man se i verksamheten?*
 - *Finns det långsiktiga planer för hur kompetensförsörjningen ska hantearas i framtiden?*
- Vem ansvarar för vad i arbetet med kompetensförsörjningen?
 - *Vad är HR-funktionens ansvar?*
 - *Vad är chefernas ansvar?*
 - *Vad är medarbetarnas ansvar?*
 - *Hur ser relationen ut mellan dessa parter?*

Employer Branding (Attrahera/rekrytera)

- Berätta om utmaningarna att attrahera människor att söka arbete inom offentlig sektor?
 - *Vad tror du det är som gör att folk söker sig till att jobba i kommunen (offentlig sektor)?*
- Hur arbetar ni med detta (employer branding) konkret?

- *Hur gör ni för att få hit rätt personer?*
- *Vilket typ av stöd erbjuds av HR-avdelningen till cheferna under rekryteringsprocessen?*

Avslut

- Är det något mer du vill ta upp som jag inte frågat om?
- Har du några frågor till mig?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se