

HRM i VD-rollen: Att navigera genom kompetensbrist från mindre techbolags perspektiv

HRM in the CEO Role: Navigating Skill Shortages from the Perspective of Small Tech Companies

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin 2024

Student: Emma Käll, Izabelle Dhakouani Andersson, Jonatan Jakobsson Lindqvist

Handledare: Johanna Frödelius

Examinator: Börje Boers

HRM i VD-rollen

Examensrapport inlämnad av Emma Käll, Izabelle Dhakouani Andersson och Jonatan Jakobsson Lindqvist till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

8/6-2024

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:



Jag/vi har använt AI-verktyg för språkkorrigering.



Jag/vi har inte använt AI-verktyg för textgenerering i examensrapporten.

Förord

Vi vill tacka alla respondenterna som deltog i denna studie. Er vilja att dela med er av era erfarenheter och insikter har varit avgörande för att kunna genomföra studien. Ett särskilt tack riktas även till vår handledare, Johanna Frödelius, för ditt engagemang, stöd och värdefulla vägledning under hela processen. Med din insiktsfulla feedback har du varit en kritisk faktor så att denna studie kunde nå sin fulla potential. Ett tack ska även riktas till vår examinator Börje Boers för de nödvändiga kommentarerna vi fått för att fullända vårt arbete.

Slutligen vill vi rikta ett varmt tack till familj och vänner för ert ovillkorliga stöd och uppmuntran. Ert stöd och tålamod under vårt närvarande och ändå frånvarande tillstånd har varit en konstant stöttning genom alla utmaningar och framsteg under denna resa. Utan ert stöd hade denna uppsats inte varit möjlig.

Emma Käll, Jonatan J. Lindqvist och Izabelle D. Andersson
Högskolan i Skövde, juni 2024.

Sammanfattning

- Bakgrund:** Effektiv personalhantering har fått en ökad betydelse på dagens arbetsmarknad. Inom techbranschen, som lider av kompetensbrist och hård konkurrens, blir investeringar i HRM avgörande för företagets tillväxt och konkurrenskraft. Trots detta har mindre företag inom techområdet fått begränsad uppmärksamhet i forskningen kring HRM, vilket gör det viktigt att undersöka hur VD:ar i dessa företag tolkar och implementerar HRM för att möta specifika utmaningar inom branschen.
- Syfte:** Studien undersöker hur VD:ar i mindre techbolag hanterar och tolkar HRM vid kompetensbrist på marknaden.
- Metod:** Studiens metoddel omfattar en kvalitativ forskningsansats med semi-strukturerade intervjuer som forskningsdesign, där analysen baseras på den empiriska data som samlats in och kopplats samman med den teoretiska referensramen.
- Slutsats:** VD:ar i mindre techbolag hanterar olika strategier för att hantera kompetensbristen på arbetsmarknaden. Deras tillvägagångssätt inkluderar integrering av HRM med företagets övergripande affärsstrategi, prioritering av skapandet av en positiv företagskultur och kompetensutvecklingsmöjligheter. Dessa VD:ars agerande indikerar en proaktiv strategisk ledarskapsstil och visar på genomtänkta strategier för att hantera både nuvarande och framtida utmaningar inom techbranschen.
- Nyckelord:** *Kompetens, VD, SME, Strategic Management, HRM, Techbolag, Personalstrategier.*

Abstract

Background:

Effective personnel management has gained increased importance in today's job market. In the tech industry, suffering from skills shortages and fierce competition, investments in HRM become crucial for companies' growth and competitiveness. Despite this, smaller companies in the tech industry have received limited attention in HRM research, making it important to examine how CEOs in these companies interpret and implement HRM to address specific challenges within the industry.

Purpose:

The study examines how CEOs in small tech companies manage and interpret HRM during skills shortages in the industry.

Method:

The method section of the study entails a qualitative research approach with semi-structured interviews as the research design, where the analysis is based on the empirical data collected and connected with the theoretical framework.

Conclusion:

CEOs in smaller tech companies employ various strategies to address skills shortages in the market. Their approaches include integrating HRM with the company's overall business strategy, prioritizing the creation of a positive corporate culture, and offering opportunities for skill development. The actions of these CEOs indicate a proactive strategic leadership style and demonstrate thoughtful strategies for addressing both current and future challenges within the tech industry.

Keywords:

Skills, CEO, SME, Strategic Management, HRM, Tech companies, Personnel Strategies

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Syfte.....	11
1.3.1 Frågeställning.....	11
1.4 Avgränsningar.....	11
2. Teoretisk referensram.....	12
2.1 Strategi.....	12
2.1.1 Mintzbergs fem funktioner.....	12
2.1.2 Strategic Management.....	13
2.2 Human Resource Management.....	13
2.2.1 SHRM.....	14
2.2.2 Rekrytering & Urval.....	15
2.2.3 Human Resource Development.....	17
2.3 Corporate Culture.....	18
2.4 Motivering av teori.....	20
2.5 Analysmodell.....	20
3. Metod.....	22
3.1 Forskningsdesign och forskningsansats.....	22
3.2 Litteratursökning.....	23
3.3 AI.....	23
3.4 Datainsamlingsprocess.....	24
3.4.1 Urval.....	24
3.4.1.1 Mindre techbolag.....	25
3.4.2 Intervju.....	25
3.4.3 Utformning av intervjuguide.....	27
3.5 Analys av empiri.....	27
3.6 Kvalitetskriterier.....	29
3.6.1 Trovärdighet.....	29
3.6.1.1 Tillförlitlighet.....	29
3.6.1.2 Överförbarhet.....	30
3.6.1.3 Pålitlighet.....	30
3.6.1.4 Konfirmering.....	30
3.6.2 Äkthet.....	31
3.7 Etiska övervägande.....	31
3.8 Metodkritik.....	32
4. Empiri.....	33
4.1 Presentation av respondenterna.....	33
4.2 Kompetensbristen.....	35
4.3 Konkurrensen om kompetensen.....	37

4.4 Fokus, mål och strategier.....	38
4.5 Rekrytera och attrahera talanger.....	40
4.5.1 Junior VS. Senior kompetens.....	41
4.6 Kompetensutveckling.....	43
4.7 Kultur.....	44
4.8 Utmanande att behålla kompetensen?.....	46
4.9 Syn på HR.....	47
4.10 Sammanfattning Empiri.....	48
5. Analys.....	48
5.1 Kompetensbristen.....	48
5.2 Strategier, mål och fokusområden.....	50
5.3 Rekrytera, attrahera och behålla.....	52
5.4 Kompetensutveckling.....	56
5.5 Kultur.....	58
5.6 Syn på HR.....	60
5.7 Sammanfattning Analys.....	61
6. Slutsats.....	62
6.1 Studiens slutsats.....	62
6.2 Teoretiskt bidrag.....	63
6.3 Praktiska Rekommendationer.....	64
6.4 Begränsningar.....	65
6.5 Framtida forskning.....	66
7. Referenser.....	66
Bilagor.....	70
Bilaga 1. Individuella reflektioner.....	70
Bilaga 2. Intervjuguide.....	75
Bilaga 3. Mailutskick.....	78

1. Inledning

Inledningskapitel introducerar en övergripande förståelse av det valda problemområdet i studien, vilket sedan utforskas vidare genom en diskussion kring problemet. Därefter presenteras syftet och problemformuleringen med studien.

1.1 Bakgrund

I Sverige, liksom i många andra delar av världen, har teknikutvecklingen accelererat och överstiger idag den tillväxttakt som den utbildade arbetskraften kan matcha (TechSverige, 2023). TechSverige (2023) som är en arbetsgivarorganisation inom techbranschen¹ skildrar i sin årliga rapport att som ett resultat av denna obalans vänder sig idag många företag i Sverige alltmer till den internationella arbetsmarknaden för att hitta den nödvändiga kompetensen. Detta medför att Sverige, som är ledande inom tech, riskerar att tappa sitt varumärke mot andra länder (TechSverige, 2023). Teknologi är nämligen en nyckelfaktor för att öka tillväxten och konkurrenskraften inom näringslivet, och techbolag är särskilt framstående eftersom de är mer innovativa, erövrar nya marknader och använder tillgängliga resurser mer produktivt än andra branscher. Techbolag utgör därför en central drivkraft för ekonomisk tillväxt, produktivitet och erbjuder generellt sett högt mervärde (Jurak, 2020). Detta speglar hur branschen har blivit en kärnkomponent i den svenska ekonomin där export, arbetsmöjligheter, innovativa lösningar och problemlösningar spelat avgörande roller (IT&Telekomföretagen, 2021).

Kompetensbristen i techbranschen är ett omfattande behov som sträcker sig över hela sektorn (TechSverige, 2024). Även om olika techbolag kan kräva olika kompetenser, är den grundläggande utmaningen densamma inom branschen. Detta kan bero på att techbolag, som är ledande inom digitala innovationer, konstant behöver uppdatera och förbättra sina kunskaper (TechSverige, 2024). Organisationer inom exempelvis utbildning, vård, handel och försvarsmakten har ett särskilt behov av IT- och programvaruutvecklare, vilka utgör två tredjedelar av dagens techkompetens (IT&telekomföretagen, 2021). I techbranschen är behovet av teknisk kompetens mest påtagligt, då en ökning med cirka 40 000 personer med teknisk kompetens behövs fram till år 2028 (TechSverige, 2024). En betydande samhällsinsats behövs därför för att möta den ökande efterfrågan och säkerställa att företag som verkar inom

¹ Techbranschen omfattar cirka 58 000 aktiva företag i Sverige. Dessa företag arbetar förenklat med fyra olika kategorier: Programvara och IT-tjänster, telekommunikation och infrastruktur, tillverkning av hårdvara samt återförsäljning och service (TechSverige, 2023).

branschen kan fortsätta att utvecklas och driva innovation framåt (TechSverige, 2024). För techbolagen är utmaningen mer än bara kompetensbristen – de står också inför snabba digitala förändringar (TechSverige, 2024). Det krävs att techbolag snabbt anpassar sig till nya teknologiska framsteg och digitala trender, även när kompetensen inte är tillgänglig. Att investera i befintliga anställdas kompetens blir därför avgörande för att möta dessa utmaningar. Små och medelstora techbolag² befinner sig i en särskilt utsatt position, med bristande resurser och tid för strategisk kompetensutveckling, vilket hindrar dem från att hantera förändringarna effektivt (TechSverige, 2024). TechSverige (2024) betonar dock att lyckade investeringar i kompetens kan direkt påverka företagets produktivitet och effektivitet positivt. Som en effekt av kompetensbristen står techbolagen även inför utmaningen med en så kallad “kandidatens marknad”, som innebär att efterfrågan på personal överstiger tillgången på arbetskraft och kandidaterna har fler valmöjligheter än någonsin tidigare (Academic Work, 2019).

1.2 Problemdiskussion

Enligt Wahlström (2004) bör det ligga i organisationers intresse att arbeta med personalfrågor. Ahammad (2017) förtydligar att personalhantering har utvecklats till att bli det som många arbetsgivare idag kallar Human Resource (HR) eller Human Resource Management (HRM). Skillnaden mellan begreppen kan förklaras som att HRM innebär hanteringen av de mänskliga resurserna (HR) (Opatha, 2012). Wahlström (2004) förklarar att HRM innefattar rekrytering, kompetensbevarande, kompetensutveckling samt hantera frågor som rör arbetsklimat, trivsel, jämställdhet och mångfald. Det räcker därmed inte att endast hantera rekryteringsprocesser, lönehantering och arbetsrättsliga frågor, som det tidigare gjort. Genom att arbeta med dessa områden möjliggör organisationer att den viktigaste resursen, medarbetarna, trivs och presterar (Wahlström, 2004).

Andric (2024), som är en näringspolitisk expert inom TechSverige betonar vikten av HRM och beskriver att små företag inom techbranschen som saknar strategiska HR-funktioner går miste om den kompetensförsörjning som behövs för att få in rätt personal. Som en följd av detta menar Andric (2024) även att techbranschen lider av utmaningar i rekryteringen. För att hantera den rådande kompetensbristen måste techbolagen vara beredda att sänka sina krav och öppna upp för att anställa individer med olika åldrar, bakgrunder och erfarenheter. Detta innebär emellertid att det är avgörande för företagen att forma sin personal enligt deras behov och

² Mindre techbolag kan definieras utifrån Europeiska kommissionens (2003) beskrivning av SME (small and medium sized enterprises), vilket innefattar mikroföretag (upp till tio anställda), småföretag (upp till 50 anställda) och medelstora företag (upp till 250 anställda).

utveckla strategier för kompetensutveckling, en aspekt som enligt Cardon och Stevens (2004) särskilt kan vara utmanande för mindre företag som saknar dedikerade HR-funktioner. En av anledningarna till att mindre företag ofta saknar HR-funktioner är att de vanligtvis har begränsade resurser, både när det gäller kapital och tid, samt ofta mindre kompetens inom HR-området (Zakaria et al., 2011), i förhållande till vad ett större företag kan ha. Cardon och Stevens (2004) nämner även att mindre företag ofta inte pratar om HR, utan snarare om aktiviteter för att hantera anställda. Detta kan vara missledande, eftersom mindre företag är lika beroende av sina anställda som större företag. Med dessa uttalanden blir det relevant att bryta ner studien till mindre techbolag och deras arbete med HRM.

Historiskt sett har effektivitet huvudsakligen mätts genom finansiella mått (ekonomisk vinst) men under åren har mänskliga resursfrågor kommit till att bli det primära måttet, VD:ar i olika företag har därför enats om att ekonomisk vinst inte är tillräckligt för att behålla engagemang och lojalitet hos medarbetare (Goswami, 2018). Acquaah (2004) menar att HRM förbättrar organisationens effektivitet och prestation eftersom HRM arbetar med att attrahera, identifiera och behålla personal med kunskap och förmåga. Inför risken att medarbetare lämnar organisationen, och att värdefullt humankapital då går förlorat, inser VD:ar att det är viktigt att fokusera på medarbetarna (Goswami, 2018), särskilt om det idag har blivit svårare att hitta och locka rätt kompetens (IT&Telekomföretagen, 2021).

I forskningen kring HRM är det tydligt att en betydande del av uppmärksamheten riktas mot stora företag. Denna tendens återspeglas i många av de studier som publiceras och diskuteras inom området. Steffensen et al. (2019) precis som Brandl och Pohler (2018) lyfter upp värdet av att undersöka hur högt uppsatta chefer eller VD:ar har en påverkan på HRM, vilket varierar beroende på deras företag, värderingar och handlingsutrymme. Steffensen et al. (2019) menar att högt uppsatta chefer har stort inflytande i organisationer, vilket gör det intressant att studera hur deras inflytande kan påverka HRM till att bli mer effektivt. Däremot riktar sig dessa studier till större företag som oftast har flera hierarkiska nivåer och egna HR-avdelningar. I motsats till detta har mindre företag inte fått lika mycket uppmärksamhet i forskning när det gäller deras tillvägagångssätt för att hantera personalfrågor och HRM. Detta bekräftas av Di Pietro et al. (2021) som betonar att det finns en betydande brist på forskning kring hur mindre företag implementerar och arbetar med HRM.

Viitala et al. (2022) beskriver att VD:ns roll i mindre företag är avgörande när det kommer till beslutsfattande inom personalfrågor, särskilt med tanke på att de ofta har en brist på specialiserade HRM-experter inom organisationen. Det betyder att VD:ns övertygelser och kunskap om HRM kan ha en betydande påverkan på HRM:s status och funktion inom företaget (Viitala et al., 2022). Diskussionen om hur VD:n hanterar HRM-initiativ blir därmed central för att förstå hur HRM praktiseras och prioriteras inom mindre företag, samt vilken betydelse det har för företagets övergripande framgång.

Detta ämne blir särskilt relevant att studera under tider av kompetensbrist som techbranschen står inför. Hur organisationer arbetar med sin personal (HRM) spelar nämligen en avgörande roll för hur företag rekryterar, utvecklar och behåller personal, vilket är nyckeln till hur mindre företag ska kunna växa och överleva (Di Pietro et al., 2021). Genom att undersöka hur VD:ar i mindre techbolag tolkar och arbetar med HRM kan studien bidra med att bredda perspektivet av HRM, visa dess inverkan på företagsprestationer samt skapa bättre stöd och riktlinjer för HRM i mindre företag.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att bidra med ökad förståelse och insikter för VD:ns HRM-arbete i mindre techbolag under tider av kompetensbrist.

1.3.1 Frågeställning

Hur tolkar och arbetar de mindre techbolagens VD:ar med HRM när det råder kompetensbrist på arbetsmarknaden?

1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att enbart studera rollen som VD, inte huruvida respondenterna är ägare, partners eller grundare till företagen. Att studera rollen som VD är relevant eftersom de har en central och beslutsfattande position i mindre företag, där de ofta hanterar HRM-arbete direkt på grund av begränsade resurser och avsaknaden av dedikerade HR-avdelningar.

2. Teoretisk referensram

Kapitlet introducerar teorierna som använts i denna studie för att fördjupa förståelsen av studieområdet. Avslutningsvis framförs analysmodellen för studien, som visar sambandet mellan de teorier som studien bygger på och problemformuleringen.

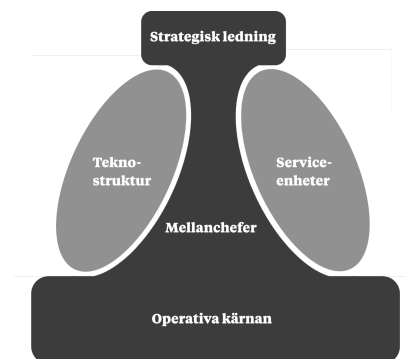
2.1 Strategi

När det gäller begreppet *strategi* och hur högre uppsatta chefer använder sig av strategier beskriver Bratton et al. (2012) att termen *strategi*, inom företagsvärlden, tidigare har ansetts som “långtidsplanering” eller “generalship”. Men från 2000-talet definieras termen snarare som aktiviteter högt uppsatta chefer utför för att uppnå en organisations mål (Bratton et al., 2012).

2.1.1 Mintzbergs fem funktioner

Mintzbergs (1979) teori om de fem olika organisatoriska funktionerna bidrar till förståelsen av hur organisationer kan standardisera och koordinera arbetet för att uppnå sina mål. Teorin presenterar en figur med fem funktioner som beskriver de grundläggande delarna i en organisation. *Strategiska ledningen, mellanchefer, teknostrukturen, servicestrukturen och den operativa kärnan*. Alla dessa delar är väsentliga för en effektiv organisation, däremot ämnar denna studie att fokusera på den *strategiska ledningen* då det är den delen som är ansvarig för att sätta och övervaka organisationens övergripande strategi och mål (Mintzberg, 1979).

Strategiska ledningen utgör toppen av organisationen och är ansvarig för att fastställa och övervaka företagets mål och strategier. Medlemmar i den *strategiska ledningen* inkluderar vanligtvis VD, chefer och personer med ansvar för företagets ägande (Mintzberg, 1979).



Figur 1: Mintzbergs fem funktioner (Mintzberg, 1979 s. 21) Notering: Egengjord [egen översättning]

2.1.2 Strategic Management

Strategic Management (SM) innebär, enligt Bratton et al. (2012), en uppsättning av ledningsbeslut och åtgärder som avgör företagets långsiktiga prestanda. Det är återkommande aktiviteter som avgörs av den högsta ledningen i organisationen och dessa beslut kan se olika ut beroende på hur ledningen värderar olika aktiviteter, vilken miljö organisationen verkar i samt vilka resurser som finns tillgängliga. SM betonar vikten av att övervaka och utvärdera miljömässiga möjligheter och hot med hänsyn till organisationens styrkor och svagheter. Det kan därmed vara avgörande att ta hänsyn till eventuella förändringar i miljön och de interna och externa resurserna, så att målen som eftersträvas i organisationen, vid behov, kan justeras. Målen bör vara flexibla och anpassningsbara med hänsyn till kraven och begränsningarna i miljön samt eventuella förändringar i tillgängliga resurser (Bratton et al., 2012). Processen för SM sker i cykler och inkluderar steg såsom analys av organisationens riktning, miljöanalys både internt och externt, formulering av strategier, implementering av strategier och utveckling av strategier (Bratton et al., 2012).

Guest (1987) menar dock att när strategisk planering genomförs, är det vanligt att fokus ligger på mätbara aspekter såsom ekonomi, marknadsföring och produktion. Mindre uppmärksamhet riktas mot icke-mätbara faktorer såsom värderingar, kultur och makt inom organisationen. Detta medför att genomförandet av strategiska affärsplaner kan bli mer komplicerade om inte de mänskliga resurserna tas med som en integrerad del av planeringsprocessen. Eftersom de mänskliga resurserna är de som är svårast att förstå och styra av alla resurser i en organisation, kan en effektiv användning av dem ge organisationen en betydande konkurrensfördel. Därmed måste dimensionen om mänskliga resurser fullt integreras i den strategiska planeringsprocessen, menar Guest (1987).

2.2 Human Resource Management

Betydelsen av en välformulerad personalstrategi har varit ett centralt ämne sedan 1900-talet (Chanda & Shen, 2009). Processen för att hantera personal och de strategier som den innefattar har traditionellt fallit under paraplytermen "Personalhantering", men har utvecklats till det vi idag kallar HR eller HRM. HRM är beskrivet som ett proaktivt och omfattande system som syftar till att behandla det sociala kapitalet, det vill säga personalen och dess relationer. Det finns många definitioner av begreppet HRM, men övergripande kan det ses som kombinationen av strategiska personalpolicys, procedurer och processer som effektivt hanterar organisationens

personal för att bidra till organisationens övergripande mål. HRM har därmed både en funktionell och strategisk roll (Chanda & Shen, 2009).

Hamid et al. (2022) beskriver det som att den grundläggande principen för HRM är att behandla medarbetare med värdighet samtidigt som organisationen fokuserar på deras färdigheter, kunskaper, förmågor, potential, prestationer, tillfredsställelse och engagemang. Därför är HRM en viktig faktor för en organisations framgång och välmående då det hjälper organisationer att förvärva medarbetarnas prestationer, utveckla deras färdigheter och potential, öka motivation och engagemang, uppmuntra till högre prestation och lösa konflikter på arbetsplatsen. Med andra ord hjälper HRM organisationen att uppnå sina uppsatta mål på effektivt sätt, genom att hantera personalen. HRM fokuserar på den mänskliga dimensionen inom ledarskap och bistår i urval, rekrytering, träning samt utveckling av medlemmar inom en organisation (Hamid et al., 2022). Med tiden har även olika grenar inom området utvecklats (Chanda & Shen, 2009) som beskrivs i avsnitt 2.2.1, 2.2.2 samt 2.2.3.

2.2.1 SHRM

HRM har på senare tid börjat betraktas som en strategisk del av företagsledningen, känt som Strategic Human Resource Management (SHRM), förklarar Chanda och Shen (2009). SHRM-funktioner såsom rekrytering, urval, prestationsbedömning, belöningar och träning är avgörande eftersom de direkt påverkar företagets prestationer. Effektivt HRM som funktion kräver ledningens stöd, erkännande av att se HRM som en strategisk roll och förmåga att genomföra strategier. Därtill påverkas HRM:s resultat av flera faktorer som politik, ekonomi, sociala och kulturella förhållanden samt företagets unika situation. Enligt Chanda och Shen (2009) har studier visat att flera stora företag som integrerar HR-praktiker i sina strategiska processer finansiellt överträffar de som inte gör det, vilket understryker vikten av att inkludera HRM i strategiska roller som ledningsgrupper. SHRM betonar strategiska val som påverkar utvecklingen av HRM-funktioner och lägger stor vikt vid HR-beslutens långsiktiga effekter på personalen samt relationen mellan chef och personal (Chanda & Shen, 2009).

Trots att SHRM har sitt ursprung i HRM, och kan beskrivas på flera sätt, skiljer de sig åt i inriktning, menar Chanda och Shen (2009). SHRM fokuserar huvudsakligen på strategiska integrationer, vilka måste återspegla både formuleringen och implementeringen av organisationens övergripande strategi. För att särskilja HRM från SHRM kan det sägas att medan HRM ser personalen som en resurs för organisationen, så använder SHRM personalen

till organisationens fördel. SHRM fokuserar på att planera HR-funktioner så att de stämmer överens med organisationens övergripande strategier. SHRM:s prestationer kan dokumenteras genom finansiella resultat, organisatoriska resultat såsom produktivitet, eller beteendemässiga resultat såsom attityder och trivsel hos de anställda. SHRM kan dessutom skilja sig i utförande beroende på organisation och dess huvudsakliga mål (Chanda & Shen, 2009).

Konceptets trovärdighet beror på graden av acceptans för idén att människor skapar mervärde och därmed bör betraktas som en strategisk tillgång. På samma sätt ställer det krav på en kompetent ledning för att effektivt kunna utnyttja både de mänskliga och icke-mänskliga resurserna (Malik, 2009).

Fombrun et al. (1984) som var en av de första talarna om SHRM menar att konceptet innehåller tre kärnelement som är nödvändiga för att företaget ska uppnå effektivitet: utläsa sitt uppdrag och skapa strategier, skapa en organisationskultur och hantera HRM. Fombrun et al. (1984) beskrev även strategi som den process genom vilken organisationens primära uppdrag och mål fastställs, samt hur organisationen använder sina resurser för att nå dessa mål, vilket inkluderar personalen.

Malik (2009) förklarar att SHRM blir meningsfull först när den omsätts i konkreta personalstrategier som sedan genomförs. SHRM har särskilt fokus på företagets långsiktiga mål. Istället för att endast rikta in sig på interna personalfrågor strävar konceptet efter att hantera och lösa problem som påverkar personalhanteringen på lång sikt och ofta globalt. De första stegen för en strategisk chef inkluderar att identifiera viktiga HR-områden där långsiktiga strategier kan införas för att förbättra den övergripande motivationen och produktiviteten hos medarbetarna (Malik, 2009).

2.2.2 Rekrytering & Urval

HR-cykeln är en kärnkomponent i effektiv hantering av personalen, och enligt Fombrun et al. (1984) börjar allt med rekryteringsprocessen. De beskriver att rekrytering handlar om att fastställa antalet nödvändiga anställda, vilka kompetenser som krävs för att utföra arbetsuppgifterna samt vilka specifika uppgifter som förväntas att lösas av personalen. Det betonas även att organisationens rykte och image spelar en avgörande roll i rekryteringsprocessen. Om företaget har ett gott rykte och en positiv image ökar chansen att attrahera kvalificerad personal. Detta rykte och image bygger huvudsakligen på hur både

kunder och befintlig personal uppfattar företaget. Med andra ord, företagets externa och interna image påverkar dess förmåga att rekrytera och attrahera talangfulla medarbetare (Fombrun et al., 1984).

Nilsson et al. (2018) belyser vikten av olika aktiviteter för att säkerställa att organisationer lockar och rekryterar de bästa talangerna. Deras modell för kompetensförsörjning identifierar tre huvudsakliga processer: attrahera och rekrytera (IN-process), utveckla och behålla kompetens (I-process) samt avveckla anställda (UT-process). Denna modell ger en ram för att förstå hur organisationer kan agera strategiskt för att tillgodose sina behov av arbetskraft (Nilsson et al., 2018). Då det råder kompetensbrist på arbetsmarknaden inom tech kommer studien utgå från de två första stegen i processen eftersom de anses mest relevanta till problemområdet. Det handlar om att rekrytera och behålla, snarare än att avveckla.

In-process, den första fasen av kompetensförsörjningsprocessen, handlar både om att attrahera rätt kandidater och att välja ut de kandidater som är bäst lämpade för rollen (Nilsson et al., 2018). För att lyckas med att locka rätt kandidater måste företaget vara en attraktiv arbetsplats. Attraktiviteten hos företaget beror på om kandidaterna upplever att de passar in i företagskulturen. Till exempel föredrar många unga idag att arbeta för ett företag som erbjuder karriärmöjligheter med hänsyn till arbete och fritid. Andra faktorer som spelar roll under rekryteringen kan vara alltifrån förmåner, utvecklingsmöjligheter till företagets storlek, rykte, att det finns möjligheter för kandidaterna att använda sin fulla kompetens och att arbetsuppgifterna känns givande (Nilsson et al., 2018).

I nästa steg i IN-processen följer rekryteringen, som har huvudsakligen två syften: att säkerställa tillräckligt med kvalificerade kandidater och att försäkra sig om att de valda kandidaterna besitter den kompetens som företaget behöver och förblir anställda under en längre tid (Nilsson et al., 2018). En central del av rekryteringen är att bestämma vilken rekryteringsstrategi som ska tillämpas. Enligt Price (2011) finns det tre huvudsakliga rekryteringsstrategier. Den första innebär att hitta rätt person för en specifik position. Detta innebär en traditionell syn med tydliga riktlinjer och uppgifter, där anställda förväntas utföra sina arbetsuppgifter enligt tilldelade rutiner. Den andra strategin handlar om att hitta den rätta personen för organisationen, där personlighet och kulturpassform bedöms för att säkerställa en god matchning mellan individ och organisation, med beaktande av både hårda och mjuka färdigheter hos kandidaterna. Den tredje strategin fokuserar på att hitta rätt person för

framtiden, med ett långsiktigt perspektiv och en strävan efter långsiktig anställning och flexibilitet. Rekryteringsprocessen bör vara noggrant planerad och strategier bör väljas baserat på organisationens specifika behov och mål (Nilsson et al., 2018).

Den andra fasen av kompetensförsörjningsprocessen är I-processen (Nilsson et al., 2018). När rätt person har anställts är det viktigt att fortsätta utveckla och behålla personalen. Detta inkluderar att erbjuda kontinuerlig utveckling för att upprätthålla motivationen hos den anställde. Det är också av stor betydelse att arbeta aktivt för att behålla medarbetarna över en längre tid. För att uppnå detta är det viktigt att genomföra en välkomnande introduktion för den nya medarbetaren och sedan kontinuerligt erbjuda möjligheter till kompetensutveckling. I denna fas är även faktorer som lön, belöningssystem, hälsa och friskvård av stor betydelse (Nilsson et al., 2018).

2.2.3 Human Resource Development

Human Resource Development (HRD) syftar enligt Bierema och Callahan (2014) till att förbättra organisationens prestanda genom att utveckla mänsklig kompetens genom organisationsutveckling samt personalutbildning. Vidare bekräftar Lindmark och Önnevik (2011) detta och menar att HRD är en central komponent inom HR-cykeln, som fokuserar på kontinuerlig utveckling och förbättring av organisationens mänskliga kunskaper och erfarenheter. Inom ramen för HR-cykeln spelar HRD en avgörande roll gällande kompetensutveckling. HRD syftar enligt Bierema och Callahan (2014) till att systematiskt förbättra de anställdas färdigheter och kunskaper genom utbildning, karriärutveckling och lärandeinitiativ. HRD har förmågan att skapa såväl innovativa och radikala lösningar. Genom att främja innovation och förändring kan HRD bidra till att påverka både organisationer och samhället i stort (Bierema & Callahan, 2014). Genom att hantera HRD kan organisationer säkerställa att anställda inte bara är väl förberedda för sina nuvarande uppgifter, utan också kontinuerligt utvecklas för att möta arbetsmarknadens förhållanden och teknologiska framsteg (Lindmark & Önnevik, 2011).

För att säkerställa att en organisation bedriver en framgångsrik kompetensutveckling identifierar Kock (2010) tre nyckelkomponenter. Dessa komponenter inkluderar deltagarnas förutsättningar, programrelaterade förutsättningar samt företagets inre och yttre kontext. Den första komponenten handlar om att en anställd behöver nödvändig kunskap, erfarenhet, motivation samt får tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling för att organisationens

förutsättningar ska vara effektiva. Programrelaterade förutsättningar berör innehållet, strukturen och själva genomförandet av kompetensutvecklingsprogrammen. Den sistnämnda komponenten spelar en central roll för att främja en miljö där kompetensutveckling prioriteras och uppmuntras. Denna inre kontexten kan vara ledarskapet och/eller organisationskulturen, medan den yttre kontexten berör aspekter som politiska faktorer och konkurrenssituationen. Genom att hantera dessa tre komponenter kan organisationer säkerställa att deras kompetensutvecklingsinsatser är strategiskt anpassade och effektiva i att möta både interna och externa utmaningar. (Kock, 2010). HRD kan därmed vara en avgörande del för att upprätthålla konkurrenskraft inom en ständigt föränderlig arbetsmarknad.

2.3 Corporate Culture

Corporate Culture (på svenska företagskultur), härnäst CC, är ett begrepp som varken är synligt eller fysiskt, men ändå närvarande i varje organisation (Flamholtz & Randle, 2011). Den genomsyrar alla aspekter av organisationen och har en avgörande påverkan på dess framgång eller misslyckande. CC kan liknas vid organisationens själ, som ger riktning och struktur åt dess beteenden och beslut. Att hantera och utveckla CC är en komplex uppgift, men en välfungerande CC är en grundläggande förutsättning för framgång, medan en bristfällig eller negativ kultur kan leda till ineffektivitet, konflikter eller till och med organisationskollaps (Flamholtz & Randle, 2011). Som Flamholtz och Randle (2011) beskriver kan CC användas som ett osynligt strategiskt verktyg för organisationer där ledarna via kulturen kan skapa olika konkurrensfördelar, men även långsiktig framgång. Detta är dock beroende på vad för typ av kultur ledarna skapar i organisationen (Flamholtz & Randle, 2011).

Definitionen av CC har varierat genom åren, men i allmänhet relaterar den till organisationens kärnvärderingar (Flamholtz & Randle, 2011). Den kan ses som organisationens personlighet och påverkar all personal, oavsett storlek på företaget. Detta inkluderar interaktioner med kunder, prestation, innovation och hur uppgifter utförs. Kulturen manifesterar sig i allt från det språk personalen använder i sin kommunikation, till fysiska artefakter som kaffekoppar, posters och kontorsinredning. I vissa organisationer är kulturen tydlig och lätt att observera, medan den i andra kan vara mer subtil (Flamholtz & Randle, 2011).

Flamholtz och Randle (2011) beskriver att styrkan i CC baseras på hur effektivt organisationen kan definiera, kommunicera och förvalta sin kultur. I organisationer med en stark kultur har ledningen gjort betydande insatser för att kommunicera kulturens värderingar, och de anställda

agerar i enlighet med dessa. De anställda har en klar förståelse för kulturens innebörd och dess krav på dem, vilket gör att de blir mer enhetliga. I motsats till detta står svaga kulturer, där anställda kämpar med att förstå och förmedla kulturen, vilket ofta beror på att ledningen inte har definierat eller hanterat kulturen tillräckligt väl. Detta kan leda till att anställda tolkar och skapar egna subkulturer, vilket försvårar enhetligt beteende (Flamholtz & Randle, 2011).

Även om en stark kultur har många fördelar kan den också vara skadlig, särskilt om organisationens värderingar är oetiska (Flamholtz & Randle, 2011). Därför krävs det noggrannhet och kontinuerlig dialog med personalen för att utveckla en stark och hälsosam kultur som inte bidrar negativt till organisationen eller dess medarbetare. Detta för att kunna använda CC som en fördel för organisationens framgång. Att balansera och upprätthålla en positiv CC är en dynamisk process som kräver ständig uppmärksamhet och anpassning (Flamholtz & Randle, 2011).

Enligt Szczepańska-Woszczyzna (2018) är CC dessutom djupt förbunden med organisationers strategier och påverkar hur dessa genomförs, samtidigt som kulturen även påverkas av strategiska beslut som exempelvis företagsexpansion och innovation. Kultur formar organisationens strukturer och operativa system, inklusive kommunikationskanaler, maktdecentralisering och beslutsprocesser. CC spelar även en central roll i hur procedurer och processer, som är avgörande för att hantera rutinmässiga och förutsägbara situationer, formuleras och genomförs inom organisationen. Dessa procedurer är stabila och integrerade med organisationens ledarskap och strategiska beslutsfattande, vilket påverkar allt från teamarbete till individuella åtgärder (Szczepańska-Woszczyzna, 2018).

Förändringar i omgivningen kräver att procedurer anpassas för att säkerställa organisationens överlevnad och effektivitet (Szczepańska-Woszczyzna, 2018). Ledarna spelar därmed en nyckelroll genom att driva dessa förändringar, vilket uppmuntrar medarbetare att reflektera över och anpassa sina rutiner. Det är också avgörande att ledarstilen och den skapade kulturen främjar innovation och proaktivitet, vilket kan stärka organisationens position på marknaden, även bland mindre dynamiska företag (Szczepańska-Woszczyzna, 2018).

2.4 Motivering av teori

I denna studie användes teorierna kring Mintzbergs "Strategiska ledning", Strategic Management, Human Resource Management, Strategic Human Resource Management, Human

Resource Development och Corporate Culture, trots att de vanligtvis förknippas med större företag. Vi motiverar att teorierna är tillämpningsbara på mindre företag, utan dedikerade HR-avdelningar, på grund av att de också hanterar personalarbete precis som större företag. Genom att vi studerade mindre företags perspektiv kunde vi dra kopplingar till hur VD:arnas HRM-arbete relaterade till våra valda teorier.

Vi valde dessutom att avgränsa oss till att undersöka teorin om Corporate Culture som ett verktyg och inte i dess helhet. Det innebär att vi fokuserade på hur kultur används och påverkar sociala och organisatoriska processer snarare än att inkludera alla aspekter av kultur, såsom materiella artefakter, konst och andra kulturella uttryck. Vi studerade VD:ars syn på kulturen och hur deras arbete med kulturen kan kopplas till Corporate Culture som ett verktyg för att hantera personalen. Detta eftersom VD:ar har en avgörande roll i att forma och implementera kulturen (*se avsnitt 2.3*). Genom denna avgränsning kunde vi mer noggrant analysera kulturens funktionella roll och se dess inverkan på personalhanteringen.

2.5 Analysmodell

För att analysera hur VD:ar inom mindre techbolag arbetar och tolkar HRM i den rådande kompetensbristen på arbetsmarknaden kan vi tillämpa flera teoretiska perspektiv, inklusive Mintzbergs "Strategiska ledning", SM, HRM, SHRM, HRD och CC. Mindre företag har däremot oftast inte en dedikerad HR-avdelning på grund av begränsade resurser och tid (Zakaria et al., 2011). Trots detta hanterar de personalfrågor och arbetar därför indirekt med HRM, även om de inte uttryckligen använder den termen. Därför vill vi undersöka hur VD:ars personalarbete i mindre techbolag relaterar till dessa teorier.

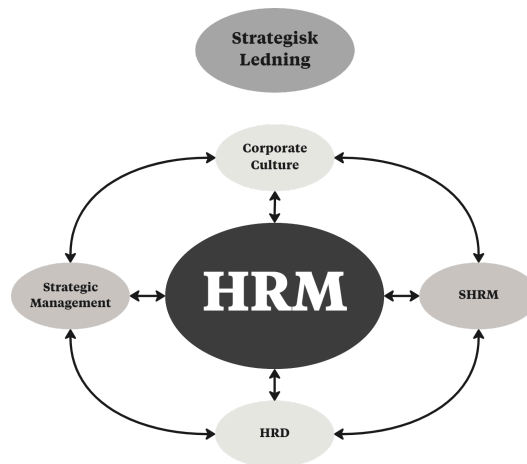
Utgångspunkten i studien är att få inblick i hur den strategiska ledningen, det vill säga VD:ar, hanterar och tolkar HRM för att möta kompetensbristen. Därav anses Mintzbergs (1979) förklaring för den strategiska ledningens betydelse och uppgift viktig.

HRM-teorin, inklusive dess undergren HRD, ger oss en ram för att förstå hur företag hanterar sin personal, inklusive rekrytering, utveckling och behållning av talang. Vid kompetensbrist kan VD:ar inom techbolag genomföra strategier som fokuserar på att locka och behålla högkvalificerad personal genom konkurrenskraftiga förmåner, utbildningsprogram och karriärmöjligheter. SHRM kompletterar detta genom att betona att HRM måste vara integrerade med företagets övergripande affärsstrategi för att uppnå konkurrensfördelar. VD:ar kan därmed

utforma sitt HRM-arbete till att bli tätt sammanflätat med företagets övergripande mål för att möta kompetensbristen.

När det gäller HRM kan VD:ars tidigare erfarenheter inom techbranschen och deras personliga syn på HR påverka hur de tolkar och implementerar strategier för att hantera kompetensbristen. Dessutom har CC en inverkan på vilket klimat som råder i organisationen och hur HRM värderas. De VD:ar som har erfarenhet av att skapa en företagskultur som värderar innovation och talangutveckling kan till exempel vara mer benägna att investera i utbildnings- och utvecklingsprogram för att fylla kompetensgapen.

För att analysera hur VD:ar inom techbolag hanterar kompetensbristen och tolkar HRM kan vi också tillämpa SM. Genom denna teori kan vi undersöka hur VD:ar formulerar och implementerar strategier för att hantera kompetensbristen som en del av företagets övergripande affärsstrategi. Vi kan undersöka hur de identifierar och utnyttjar företagets styrkor och möjligheter för att locka och behålla talang, samtidigt som de hanterar eventuella hot och svagheter som kan påverka deras förmåga att rekrytera och behålla personal.



Figur 2: Analysmodell. Notering: Egengjord.

Vi har använt modellen på så vis att vi utgår från den strategiska ledningen. Därefter undersökte vi hur HRM och olika teoris påverkansfaktorer, såsom SM, CC, SHRM och HRD, har påverkat VD:arnas arbete och deras tolkning av HRM. De olika teorierna vi använt interagerar med varandra och leder till olika resultat beroende på faktorer som exempelvis organisationernas kulturer, VD:arnas strategiska ledarskap och organisationernas olika fokus. Syftet med analysmodellen är inte att visa i vilken ordning vi har analyserat den insamlade datan, utan är till för att ge förståelse för att alla de berörda teorierna går in i varandra, och kan kopplas ihop med arbetet inom HRM.

3. Metod

Kapitlet avser att presentera valda metoder, utförandet samt förklara vilka motiv som ligger bakom dessa val.

3.1 Forskningsdesign och forskningsansats

För att genomföra studien om hur VD:ar inom techbolag implementerar och tolkar HRM i rådande situation av kompetensbrist på arbetsmarknaden, användes en kvalitativ forskningsansats. Denna ansats möjliggjorde en djupare förståelse för det område som studerades och tillät oss att utforska VD:arnas perspektiv och upplevelser i deras naturliga sammanhang. En djupgående insamling av empirisk data krävdes för att kunna svara på studiens frågeställning då vi ville få svar på hur de tolkar och implementerar HRM. Detta är karakteristiskt för den kvalitativa forskningsmetoden (Alvehus, 2016).

För att samla in empirisk data genomfördes semistrukturerade intervjuer som huvudsaklig forskningsdesign. Dessa intervjuer gav möjlighet till utförliga diskussioner där VD:arna kunde dela med sig av sina tankar, erfarenheter och strategier gällande HRM och kompetensbrist. Genom att tillämpa en öppen och flexibel intervjustil, som semistrukturerade intervjuer innebär enligt Bryman och Bell (2017), kunde vi fånga upp oväntade insikter och nyanser som bidrog till en bredare förståelse av ämnet.

Studien integrerade även teoretiska insikter och empirisk data. Det innebar att teoretiska perspektiv på HRM, SHRM, HRD, SM, CC och strategiskt arbete användes som vägledning för utformningen av intervjuguiden och tolkningen av resultaten. Genom att koppla samman teorin med empirin syftar studien till att belysa och förstå problemområdet på ett djupare och mer nyanserat sätt. Det har också gett djupare insikter i hur VD:ar inom techbolag navigerar och reagerar på kompetensbrist genom sitt HRM-arbete.

3.2 Litteratursökning

Vår studie baserades främst på vetenskapliga artiklar, litteratur, rapporter och nyare tidskrifter. Även webbsidor användes för att bidra till praktikers perspektiv. Främst användes säkra källor och dessa söktes fram via skolans databaser och Google Scholar. Sökord som *“kompetensbrist AND techbolag”*, *“techbolag AND kandidatens marknad”*, *“Personnel management”*, *“SHRM*

AND SME”, *“Mintzberg five basic functions”*, *“HRD”*, *“Corporate Culture”*, *“Strategic Management AND Strategi”* och *“HRM AND SME”* användes för att söka relevant forskning, och dessa söktes både på svenska och engelska samt i olika kombinationer.

De vetenskapliga artiklarna valdes genom att granska inledningen, resultatet och sist slutsatsen. Samtliga vetenskapliga artiklar anses passa överens med studien då artiklarna berör ämnet som studerats och är hämtade från relevanta journaler, det vill säga vetenskapliga tidskrifter med en tydlig koppling till det valda ämnet. Artiklarna som valts i de olika journalerna är även *“peer reviewed”*, vilket betyder att de är granskade av ämnesexperter innan publicering.

3.3 AI

Studien har i mindre mängd använt AI för att förbättra meningsuppbyggnad och språk. AI-verktyget vi använt oss av är ChatGPT, av OpenAI. Användningen av AI-verktyg kan erbjuda många fördelar, men det finns också viktiga överväganden att ta hänsyn till för att säkerställa en etisk användning. Vi har under hela studiens gång noggrant utvärderat våra behov när vi övervägt att implementera AI-lösningar i texten. Med detta sagt har vi alltid korrekturläst den rättade meningen eller språket för att säkerställa att det följer vad vi velat få fram från grunden.

3.4 Datainsamlingsprocess

3.4.1 Urval

Valet av respondenter till studien har genomförts med hjälp av målstyrt urval. Vi valde målstyrt urval för det tillät oss att noggrant välja respondenter baserat på de egenskaper och kriterier som bäst passade vår studie, vilket därigenom förbättrade precisionen i våra resultat. Målstyrt urval innebär att forskarna, i detta fall vi studenter, väljer ut sina respondenter på ett strategiskt sätt så de är relevanta för de problemformuleringar som formulerats i studien. Målstyrt urval syftar till att välja individer eller organisationer som kan skapa förståelse av en social företeelse (Bryman & Bell, 2017). Dessutom kan tillvägagångssätten ske på olika sätt inom målstyrt urval, exempelvis via kriterier (Bryman & Bell, 2017). Vi valde att utgå ifrån kriteriestyrt urval för att säkerställa att våra respondenter uppfyllde specifika kriterier.

Utifrån detta har vi haft två kriterier för de respondenter vi valt. De ska inneha en position som VD för ett mindre företag samt att de ska verka inom techbranschen. Anledningen till dessa

kriterier grundar sig i att vi vill få en inblick i hur VD:ar i mindre techbolag arbetar med sin personal under den rådande kompetensbristen på techmarknaden. Då respondenterna faktiskt befinner sig och verkar på techmarknaden samt hanterar de olika strategierna för personal, har studien bidragit med relevant data och egna perspektiv på hur de upplever problemet. Det som skiljer de olika respondenterna åt, utöver att de kan ha olika inriktningar i sitt företag inom tech, är platsen de verkar på i Sverige. Vi har valt att inte begränsa oss till ett område, utan respondenterna verkar i alltifrån Stockholm, Göteborg, Alingsås och Skövde. Detta för att ge en bredare bild av hur problemet även upplevs på olika geografiska orter, vilket kan vara högst relevant för den svenska arbetsmarknaden.

För att få tillräcklig information till empirin valde vi att intervjua tio olika respondenter, vilket överlades med vår handläggare. Anledningen till att vi valde att intervjua tio respondenter grundade sig i att vi ville få så många perspektiv som möjligt. Däremot, hade fler än tio respondenter varit givande för fler perspektiv, men tidsutrymmet för studien tillät inte detta. Tillvägagångssättet för att få kontakt med respondenterna skedde främst via personliga kontaktnät, men även genom sökningar på Google. Den första kontakten med respondenterna skedde främst via mail, men även ett fåtal via plattformen LinkedIn. I dessa meddelanden (*Se bilaga 3*) skickade vi en kort beskrivning av oss själva, en beskrivning av vad vår studie handlar om samt syfte och ifall de önskade delta i en intervju. Då dessa tio respondenter tackade ja till att delta anser vi att de varit genuint intresserade av att vilja beskriva sitt perspektiv av problemet. Flertalet av respondenterna har även velat ta del av studien när den är färdigställd.

Respondent	Position & Geografiskt område	Datum	Intervjulängd	Intervjuform
1	VD, Skövde	14-03-2024	35 minuter	Zoom
2	VD, Alingsås & Göteborg	18-03-2024	1,5 timme	Zoom
3	VD, Stockholm	19-03-2024	34 minuter	Zoom
4	VD, Skövde	20-03-2024	53 minuter	Zoom

5	VD, Alingsås	26-03-2024	54 minuter	Zoom
6	VD, Skövde	27-03-2024	42 minuter	Zoom
7	VD, Skövde	28-03-2024	56 minuter	På plats
8	VD, Göteborg	28-03-2024	1 timme	På plats
9	VD, Göteborg	03-04-2024	34 minuter	Zoom
10	VD, Skövde	03-04-2024	1 timme	Zoom

3.4.1.1 Mindre techbolag

Enligt Europeiska kommissionens (2003) definition av SME (small and medium sized enterprises) kan mindre techbolag klassificeras i tre kategorier: mikroföretag med upp till tio anställda, småföretag med upp till 50 anställda och medelstora företag med upp till 250 anställda.

3.4.2 Intervju

Denna studie använder sig av semistrukturerade-intervjuer för att kunna besvara "*Hur tolkar och arbetar de mindre techbolagens VD:ar med HRM när det råder kompetensbrist på arbetsmarknaden?*" samt tillåta respondenterna att uttrycka sig fritt och bidra till studiens fokus. Intervjuer anses vara attraktiva för sin flexibilitet, vilket möjliggör anpassning till forskarens behov. Det ska dock noteras att de kan vara tidskrävande både vid insamling och analys (Bryman & Bell, 2017). Då området inte hade ett rätt eller fel svar, passade en flexibel metod bäst för att följa respondenternas riktning, få utförliga svar och samtidigt anpassa studiens fokus efter vad som dök upp under intervjuerna. Semistrukturerade-intervjuer möjliggör djupgående svar och värdesätter respondentens perspektiv (Bryman & Bell, 2017).

Vi skapade även en intervjuguide (*se avsnitt 3.4.3*) inför intervjuerna som kopplades samman med valet av problemområde samt den riktning som den teoretiska referensramen utgår ifrån. Intervjuguiden gjordes för att få en struktur att utgå ifrån i varje intervju, men även för att ge utrymme till följdfrågor.

Det praktiska genomförandet av intervjuerna skedde främst över Zoom. Anledningen till det berodde dels på att respondenterna var belägna i olika städer samt individuella preferenser. Två

av tio intervjuer utfördes på plats, det vill säga på respondenternas företag. Alla utom en intervju spelades in med respondenternas godkännande, i transkriberingssyfte. Till dessa respondenter informerades det även att inspelningarna inte skulle delas eller på något annat sätt än för studiens syfte användas, och därefter raderas. Transkribering utfördes genom att diktera de inspelade intervjuerna och föra in svaren i intervjuguiden i Google Docs. Inga övriga verktyg användes för transkriberingen. En respondent godkände inte inspelning, men denna intervju utfördes så att vi hann diktera. Innehållet anses därmed ha bidragit med lika relevant innehåll som i övriga transkriberade intervjuer.

Inför varje intervju valdes en av oss ut för att hålla i intervjun, detta för att respondenten skulle känna en röd tråd genom samtalet och minska risken för att flera skulle tala samtidigt. Däremot fick de övriga två givetvis flika in med följdfrågor. Valet av semistrukturerade intervjuer gjorde det möjligt att ställa följdfrågor, eftersom denna metod tillåter respondenterna att svara fritt och öppet utifrån sina åsikter (Alvehus, 2016). Under samtliga intervjuer deltog minst två studenter, anledningen till detta var för att använda tiden så effektivt som möjligt. Den student som inte deltog fick därefter sköta transkriberingen efter intervjun, på så sätt fick den en grundlig inblick i vad som diskuterats. Efter varje avslutad intervju har även ett möte bland oss studenter skett, där vi diskuterat intervjuens innehåll samt gett varandra feedback.

3.4.3 Utformning av intervjuguide

Intervjuguiden utformades med hänsyn till det område som undersöktes samt de teorier som presenterats. Enligt Kvale (1997) innefattar en intervjuguide inte bara de frågor som ska ställas utan även den ordning i vilken de ska behandlas. Det finns två vanliga tillvägagångssätt för att strukturera en intervjuguide: antingen kan den inkludera beskrivningar av olika ämnen som ska tas upp eller bestå av en rad välformulerade frågor. Vi valde att ha en rad välformulerade frågor då vi tydligt ville kunna jämföra respondenternas svar samt säkerställa att alla teman blev besvarade.

I denna studie presenteras intervjuguiden i form av en tabell, vilket gjorde det möjligt att tydligt strukturera frågorna (*se bilaga 2*). Intervjuguiden delades även upp i två delar. Den första delen innehöll åtta inledande frågor om respondenten samt det företag som denne verkar inom. Anledningen till att ha inledande frågor var för att få en överblick och förståelse för respondenterna och de företag de styr. Dessutom ledde de inledande frågorna till att respondenterna blev mer bekväma i intervjuerna. Den andra delen innehöll sedan 14 frågor om

själva problemområdet i olika teman. Dessa teman baserades på problemområdet och handlade om upplevd kompetensbrist, rekrytering, behållning av personal, kultur, strategier, mål, kompetensutveckling samt syn på HR. Anledningen till att vi valde att ha 14 frågor grundade sig i att vi hade en tidsbegränsning på en timme per intervju samt att vi ville ha utrymme för följdfrågor.

I denna studie valde vi att inte presentera intervjuguiden för respondenterna innan intervjun genomfördes. Detta beslut fattades för att säkerställa att alla respondenter hade samma utgångspunkt när intervjuerna genomfördes, och för att undvika att påverka deras spontana svar.

3.5 Analys av empiri

Efter genomförda intervjuer transkriberade och kategoriserade vi samtliga intervjuer i olika teman, även kallat tematisk analys (Bryman & Bell, 2017), för att identifiera såväl gemensamma som olika strategier och mönster. Vid tematisk analys letar forskare efter olika teman. Dessa teman kan kategoriseras med hjälp av att exempelvis hitta likheter och skillnader, upprepningar eller språkliga kopplingar i de olika intervjuerna. Bryman och Bell (2017) menar dock att den tematiska analysen inte har något specifikt tillvägagångssätt utan det finns mer antydningar på hur det skulle kunna gå till. De teman som valdes i studien grundade sig på vårt studiefokus och berörde upplevd kompetensbrist, olika strategier och företagskultur.

Anledningen till att dessa teman valdes var för att kunna besvara studiens frågeställning som berör hur VD:ar arbetar, men även för att förstå hur olika orsaker som kompetensbrist och företagskultur kan påverka deras tolkning och arbete med HRM. När vi delade in empirin i olika teman gav det oss en översikt över det insamlade materialet, vilket underlättade att identifiera mönster, likheter och skillnader mellan respondenternas svar.

I bearbetningen av empirin valde vi som studenter att först individuellt granska varje respondent. Därefter sammanförde vi samtliga svar från respondenterna under varje utvalt tema för att möjliggöra en jämförelse av deras åsikter och erfarenheter i förhållande till varandra. Denna metod valdes för att ge oss en övergripande förståelse för både likheter och skillnader mellan respondenterna samt för att säkerställa att vi beaktade samtliga aspekter av deras svar inom varje utvalt tema.

När vi först noggrant granskade varje respondent individuellt kunde vi fördjupa vår förståelse för deras unika perspektiv och erfarenheter. Därefter möjliggjorde sammanförandet av svaren under varje tema en jämförelse av olika synpunkter och mönster som framkom i materialet. På detta sätt kunde vi identifiera både gemensamma mönster och unika insikter bland respondenterna, vilket underlättade bearbetningen av empirin. Vid användandet av denna metod kunde vi säkerställa att inga av respondenternas svar förbisågs. När vi samlade in och jämförde deras svar inom varje tema kunde vi säkerställa att vår empiri var heltäckande och rättvis gentemot samtliga respondenter i studien.

Genom att vi noggrant gick igenom den insamlade datan på ovanstående beskrivet tillvägagångssätt kunde vi identifiera relevanta perspektiv och strategier. Detta bidrog till att vi kunde analysera innehållet i förhållande till studiens problemformulering och valda teorier. Vi resonerade även att vi kunde komma att behöva gå tillbaka och lyssna på de intervjuer som spelades in för att ta med det mest relevanta och intressanta från intervjutillfällena. Den intervju som inte spelades in, transkriberades på sådant sätt att inget av det som respondenten sa uteblev. På så sätt använde vi oss av olika intervjutekniker och inte endast en standardmetod, detta beskriver Kvale (1997) som ad hoc.

3.6 Kvalitetskriterier

3.6.1 Trovärdighet

Utifrån Bryman och Bell (2017) skall kvalitativa studier bedömas utifrån två grundläggande kriterier, nämligen trovärdighet och äkthet. Delen om trovärdighet delas därefter in i fyra olika delkriterier vilka är: *Tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering* (Bryman & Bell, 2017)

3.6.1.1 Tillförlitlighet

I studier av sociala fenomen finns det vanligtvis flera sätt att beskriva den komplexa verkligheten. Olika forskare kan komma fram till olika beskrivningar baserat på deras perspektiv, teoretiska ramverk och metoder. Men i slutändan är det inte bara mångfalden av beskrivningar som är viktiga, utan även trovärdigheten i de beskrivningar som presenteras (Bryman & Bell, 2017).

Enligt Bryman och Bell (2017) är trovärdigheten i en forskningsbeskrivning avgörande för hur acceptabel den är för andra. Om en forskare kan demonstrera att deras arbete är baserat på tillförlitliga metoder, noggrann datainsamling och välgrundad analys, ökar sannolikheten för att deras beskrivning kommer att vinna förtroende hos andra inom forskarsamhället och bland allmänheten. Med andra ord är trovärdighet nyckeln till att skapa förtroende för forskningens resultat (Bryman & Bell).

För att stärka tillförlitligheten i studien har vi varit flexibla till intervjuguiden och förståelse för att denna kunde behöva ändras, detta för att utreda om den utformade intervjuguiden var relevant i förhållande till studiens problemformulering samt om respondenterna förstod frågorna på rätt sätt. Transkribering skedde efter varje intervjutillfälle, med undantag för en, för att försäkra att det var respondentens egna ord som förevisades och inte hade ändrats. Den intervjun som inte spelades in transkriberades istället svaren direkt, och intervjun anpassades därför efter transkriberingen och den tid det tog, detta med respondentens samförstånd. När det kom till eventuella risker med våra val i studien, diskuteras detta i avsnitt 3.8. Avsnittet vill belysa den faktiska undersökningsprocessen och öppet visa att processen skett på ett verkligt sätt. Detta är något som Bryman och Bell (2017) menar på är en grund för att skapa trovärdighet och tillförlitlighet.

3.6.1.2 Överförbarhet

För kvalitativa forskare är det viktigt att producera vad som kallas "*thick descriptions*" eller fylliga redogörelser (Bryman & Bell, 2017). Dessa beskrivningar strävar efter att vara djupgående och detaljerade för de sociala fenomen som studeras. Istället för att bara presentera ytliga observationer eller generella mönster, strävar kvalitativa forskare efter att gräva djupare och förmedla den komplexiteten i de sociala sammanhangen de undersöker. Överförbarheten innebär en grund för att bedöma relevansen och tillämpbarheten av forskningsresultaten till en annan miljö (Bryman & Bell, 2017).

I detta fall studerades VD:arnas åsikter djupgående, där de uttryckte sina perspektiv och upplevelser av HRM. Det skall dock tilläggas att dessa upplevelser och uppfattningar var individuella, det vill säga tagna ur respondenternas perspektiv, och därmed medför det att studier med liknande inriktning kan få andra resultat i nutid eller annan tidsperiod. Vidare bör det beaktas att överförbarheten av resultaten till andra branscher är möjlig, då många av de utmaningar som identifierats inom techbranschen och för mindre techbolag kan vara relevanta även i andra branschers miljöer och utmaningar.

3.6.1.3 Pålitlighet

Pålitlighet enligt Bryman och Bell (2017) grundar sig på att fullständigt redogöra för alla faser av forskningens processer. Alltifrån formulering av forskningsfrågor, val av undersökningspersoner, fältanteckningar, intervjuutskrifter, beslut angående analys av data och vidare avsnitt. De betonar vikten av att en utomstående bör granska texten för att säkerställa dess pålitlighet, dock är detta ett krävande arbete då kvalitativa studier ofta omfattar stor mängd data (Bryman & Bell, 2017).

Studien har under olika perioder blivit granskad av klasskamrater, handledare och utomstående för att få olika opponeringar om huruvida textens innehåll håller en önskad kvalitet. Slutligen har metodkapitlet avslutats med en diskussion av de risker som kan uppstå vid de olika val som skett under studieprocessen (Se avsnitt 3.8). Allt detta är till för stärka pålitligheten för studien till läsaren.

3.6.1.4 Konfirmering

Vi har genomgående i studien agerat i god tro, det betyder att vi inte med avsikt har tillåtit våra egna personliga värderingar påverka studiens resultat och utfall. Bryman och Bell (2017) betonar vikten av god tro i konfirmering, just eftersom fullständig objektivitet är omöjlig att uppnå inom samhällsvetenskaplig forskning.

3.6.2 Äkthet

Studien redovisar i kapitel fyra, *det empiriska avsnittet*, respondenternas direkta personliga tankar, perspektiv, åsikter, upplevelser och uppfattningar om området. För att inte ha påverkat dessa skedde transkribering direkt vid varje slutförd intervju för att stärka den rättvisa bilden av empirin. Något som Bryman och Bell (2017) anser är en av kriterierna för äktheten. Utöver rättvis bild, har även en ontologisk autenticitet framgått. Detta innebär att respondenterna, i detta fall VD:ar, fått bättre förståelse av den sociala situation och miljö som de befinner sig i (Bryman & Bell, 2017). Detta anser vi blivit möjligt då respondenterna i varje intervju fick tid för egen reflektion och tankar under intervjuens gång. Frågorna i intervjuguiden utformades på så vis att de skulle ge en bättre taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2017). Med andra ord, att respondenterna inte hade möjlighet att vinna förtroende, anpassa sitt språk och sina uttryck för att passa in i en viss social miljö och därigenom påverkat resultatet falskt, vilket stärkt äktheten i studien.

3.7 Etiska övervägande

Studien antar ett etiskt förhållningssätt. Bryman och Bell (2017) menar på att forskningsprinciperna innehåller följande: *informationskrav*, *samtyckeskrav*, *konfidentialitetskrav (anonymitet)* samt *nyttjandekrav*.

Informationskravet uppfylldes genom att vi gav respondenterna nog med information om studien och vilket syfte den ämnade att ha innan intervjuerna påbörjades. Genom att respondenterna gav sitt samtycke att bli intervjuade, med förståelse för att deltagandet är frivilligt och att de kan avbryta när som helst om de så önskar samt att varje intervju spelades in med respondenternas godkännande, anser vi att vi har uppfyllt *samtyckeskravet*.

Konfidentialitetskravet innebär att varje deltagare i studien har blivit informerad om att deras identitet samt organisationens namn är anonymt i studien. Respondenternas namn, personliga information samt organisationens namn har inte avslöjats i studien eller i några andra studieresultat. Datainsamlingen är bara tillgänglig för oss själva samt handledare och när studien blev avslutad, har all insamlad data blivit raderad för att ytterligare säkerställa respondenternas och organisationernas integritet och anonymitet. Till sist såg vi till *nyttjandekravet*, vilket innebär att vi enbart använde materialet i vetenskapligt syfte.

3.8 Metodkritik

Vår studie och frågeställning har i syfte att bidra till ett utforskande perspektiv som belyser hur VD:ar tolkar och arbetar med HRM för att hantera den rådande kompetensbristen på arbetsmarknaden. Därav ansåg vi att en semistrukturerad intervjumetod, inom ramen för en kvalitativ ansats, var mest lämpad för att adressera den formulerade problematiken.

Dock, även om en kvalitativ metod valdes, medförde inte detta att studien saknade utmaningar. En identifierad risk var subjektivitet, där våra personliga uppfattningar och förutfattade åsikter hade kunnat påverka resultaten. Detta nämner Bryman och Bell (2017) är en vanlig utmaning med kvalitativa studier. Detta innebär att det fanns en risk för att vi som studenter lät våra egna personliga uppfattningar och förutfattade åsikter påverka resultaten av studien. Trots denna möjliga utmaning har vi aktivt beaktat denna aspekt och strävat efter att undvika att våra tidigare åsikter om HRM ska styra studiens riktning.

En huvudsaklig diskussion som vi har fört gäller den potentiella subjektiviteten och påverkan från intervjuarens perspektiv och fördomar. Det kan argumenteras att intervjuaren, genom sitt sätt att formulera frågor eller tolka svar, kan snedvrída datainsamlingen. För att bemöta denna risk valde vi att spela in alla intervjuer, förutom en, för att möjliggöra transkribering och analys av respondenternas svar efter avslutade intervjuer. Dikteringen av den intervjun som inte spelades in möjliggjorde däremot att vi inte upplevde detta som något som skulle påverka resultatet negativt. Dessutom planerades alla intervjuer att utgå från samma frågor, med undantag för eventuella följdfrågor, vilket bidrog till att stärka legitimiteten i datainsamlingen och minska risken för individuella tolkningar.

Metoden möjliggjorde även att respondenterna kunde uttrycka sig fritt och inte påverkas av andras värderingar. Trots att respondenternas egna upplevelser och tolkningar kunde påverka kontexten ansåg vi att datainsamlingen var ärlig och relevant. För att hantera den eventuella kritiken krävdes det en medvetenhet från vårt håll om metodens styrkor och svagheter samt ett noggrant övervägande av forskningsdesignen. Det innebar att vi förde intervjuprotokoll, grundlig förberedelse av intervjuteknik, genomförde flera intervjuer för att få ett varierat perspektiv och noga reflekterade över hur intervjuarens egna antaganden kunde påverka datainsamlingen. Genom en grundlig metodkritik kunde studien förbättras och resultaten bli mer pålitliga och trovärdiga.

De intervjuer som skedde över Zoom förekom med kamera på. Bryman och Bell (2017) förklarar att vid genomförandet av intervjuer via digitala plattformar finns risken att förlora viktig information som kroppsspråk och den intervjuades tonfall och uttryckssätt. Detta kunde därmed undvikas.

De semistrukturerade intervjuerna tog tid då de skulle genomföras, transkriberas och analyseras. Denna tidskrävande process kan påverka studiens genomförbarhet och effektivitet. Detta lyfter även Bryman och Bell (2017) som menar att kvalitativa metoder kan vara tidskrävande och en ytterligare utmaning. Dessutom kan kvalitativa metoder sakna den tydliga struktur som finns i kvantitativa metoder (Bryman & Bell, 2017). Vi valde att dela upp intervjuerna på så sätt att två studenter höll i intervjun, medan den tredje transkriberade efter varje avslutad intervju. Detta medförde dock att den av oss som inte deltog i intervjun inte aktivt kunde bidra med sitt perspektiv på eventuella följdfrågor. Däremot godkände samtliga

respondenter möjligheten att bli kontaktade i efterhand och på så vis upplever vi inte ett bortfall av perspektiv.

Trots dessa utmaningar är kvalitativa metoder fortfarande värdefulla när djupgående insikter efterfrågas. Men det viktiga var att vara medveten om dessa potentiella nackdelar för att säkerställa en så hög grad av trovärdighet och reliabilitet som möjligt.

4. Empiri

Kapitel presenterar den insamlade empirin. Det inleds med en tabell som kort introducerar respondenterna samt deras bakgrunder; följt av en detaljerad redogörelse av intervjumaterialet som är uppdelade i olika teman baserade på de olika delarna av analysmodellen.

4.1 Presentation av respondenterna

Detta empiriska stycke presenterar en tabell som belyser respondenternas kompetens och erfarenhet inom sina nuvarande roller. Denna tabell kan bidra till en mer djupgående förståelse för respondenternas professionella profiler och dess relevans för studiens syfte.

ID	Tid som VD i företaget	Ansvarsområde	Geografisk placering
1	3 år	Hand om övergripande lösningar, hur de olika systemen "pratar" med varandra internt samt hur det uppfyller kundens krav.	Skövde.
2	3 år	Hand om personal, både befintlig och rekrytering, samt kundkontakt.	Alingsås & Göteborg.
3	11 år	Hand om personalansvar, årsmål, budget, sälj samt personalärenden i stort.	Stockholm.

4	3 år	Hand om personal, ledarskap, strategier, lönesättningar, framtida uppskattningar, mål samt visioner.	Skövde.
5	13 år	Hand om HR, rekrytering, personalansvar samt styra bolaget i rätt riktning.	Alingsås.
6	15 år	Hand om programmering samt HR.	Skövde.
7	17 år	Hand om säljavdelningen samt ansvarig för personalen genom avdelningschefer.	Skövde.
8	11 år	Hand om digitala strategier samt business management. Delat ansvar med ledningsgruppen för verksamheten, mål och strategier.	Göteborg.
9	3 år	Hand om personal, affärsutveckling, kompetensförsörjning och utveckling av kultur.	Göteborg.
10	3,5 år	Hand om ekonomin, utbilda personal, omorganisationer, säkerhetsställa att processerna går bra, prospektera för framtiden samt marknadsföring.	Skövde.

4.2 Kompetensbristen

Samtliga respondenter har bekräftat att de på olika sätt upplever kompetensbristen inom techbranschen. Detta återspeglar den utmaning som påverkar en mängd företag inom branschen. Trots detta har respondenterna 2, 5 och 6 en något annorlunda syn på kompetensbristen. Respondent 2 upplever för närvarande inte en brist på lämpliga kandidater men poängterar också att de har svårt att förutse framtida utmaningar och behov. Anledningen till detta är att respondenten har en säsonganpassad rekryteringsprocess som förhåller sig till perioder då andra företag ofta genomför omorganisationer. Respondent 5 bekräftar att kompetensbristen existerar, men fokuserar mer på oron kring löneutvecklingen. Respondenten

menar att dagens höga löner för juniora kandidater skapar en oro för hur löneutvecklingen kommer att se ut om 10 år, vilket väcker större bekymmer än kompetensbristen i sig. Huruvida löneutvecklingen är en effekt av kompetensbristen kräver vidare fördjupning. Respondent 6 å andra sidan betonar att deras företag har en flexibel och global orientering som har möjliggjort attraktionen av kompetens utan geografiska begränsningar. Trots denna flexibilitet har de dock upplevt en kontinuerlig brist på personal med djupgående förståelse för branschen, särskilt i Skövde.

“Det är väldigt lite vi kan göra i situationen som råder. Det går inte att trola med knäna, utan det slutar i att vi får planera arbetena efter varandra. Vi får i de lägena det behövs och är möjligt, ta övertidsersättning då vi behöver jobba dubbelt och då får det kosta därefter. Mycket mer kan vi inte göra [...] Vi har täta dialoger med utbildningar för att visa för dem vad som behövs, men vi kan inte få ut folk om de inte vill studera det.” (Respondent 1).

Grunden till kompetensbristen är enligt respondenterna mångfacetterade. Respondent 1 menar att kompetensbristen är en följd av branschens tillväxt under de senaste åren, vilket har lett till ökat tryck på kompetens och kandidater. Å andra sidan pekar respondent 7 på att bristen av kompetens beror på geografiska begränsningar, som att befinna sig i mindre städer som Skövde. Detta kan även avskräcka seniora kandidater som föredrar större städer med fler karriärmöjligheter. Den begränsade tillgången på talanger i sådana områden gör att företag måste söka utanför staden, vilket försvårar rekryteringsprocessen. Samtidigt identifierar respondent 8 en annan utmaning med kompetensbristen, där respondenten ser det som en konkurrenssituation där företagen måste kämpa sinsemellan om samma kandidater.

Utöver dessa orsaker menar respondent 9 att det finns en tröghet i utbildningssystemet där yrkeshögskoleutbildningar fokuserar på ämnen som inte direkt efterfrågas i arbetslivet. Detta hindrar anpassningen till faktiska behov på arbetsmarknaden. Detta bekräftas också av respondent 10, som uttrycker att Högskolan i Skövde erbjuder utbildningar som är något för avancerade i förhållande till vad som krävs i praktiken. Exemplet respondenten ger är att kandidaterna får arbeta med äldre system och teknologier som de kanske bara hört talas om och inte studerat. Vidare beskriver respondent 10 även utmaningar med stora konsultbolag som tar kompetenser, vilket kan leda till att konsultbolagen får mer makt och på så vis begränsar mindre techbolags valmöjligheter.

Flera respondenter har implementerat olika strategier för att hantera kompetensbristen. Däremot har respondent 2 ingen uttalad specifik strategi för detta, möjligen på grund av att denne inte upplever bristen på samma sätt som resterande respondenter. Respondent 6 försöker stärka kompetensen genom att kontinuerligt hänga med i utvecklingen för att möta framtida behov. Likaså har respondent 3 en övergripande strategi som balanserar mellan seniora och juniora medarbetare för att bygga och förstärka kompetensen. På frågan hur mycket hänsyn respondenten tar till kompetensbristen svarar respondenten följande:

“Väldigt väldigt mycket. Går inte att inte göra det. Ska man ha någon form av tillväxt så måste man ha en strategi och förhållningssätt till det. Det är inte en separat strategi utan det är ju en strategi som för oss hänger ihop med kund- och marknadsstrategier, men det är en helhet. Det är en viktig faktor.” (Respondent 3)

Samarbetet med Högskolan i Skövde är viktigt för respondent 4, som även ser ett behov av internationell rekrytering för att möta kompetensbristen i framtiden.. Respondent 7 har investerat mycket tid på att skapa en intern utbildningsakademi. Dessutom har respondent 7 även skapat välutvecklade pre-, on- och postboarding-processer³, där onboardningen främst prioriterats, något som respondent 6 även fokuserat på, i syfte att skapa mervärde och locka talanger. Respondent 8 uttrycker en proaktiv strategi för att behålla och attrahera medarbetare via kompetensförsörjning och varumärkesbyggande genom att ha tillsatt ytterligare en HR-roll. Medan respondent 9, fokuserar på att utnyttja sina nätverk, och poängterar att det är svårt för mindre bolag att synas i *“bruset”*. Respondent 10 menar på att det saknas tid i det vardagliga arbetet för att adressera kompetensbristen och prioritera personalstrategi. Trots olikheter i tillvägagångssätt och betoningar visar strategierna på en gemensam strävan att möta utmaningarna i kompetensbristen.

4.3 Konkurrenten om kompetensen

Respondenternas åsikter belyser gemensamt en stark känsla av konkurrens om kompetens inom branschen. Denna konkurrens drivs främst av den uttalade kompetensbristen som respondenterna 3, 4 och 8 identifierar som en avgörande faktor i deras verksamheter.

³ Preboarding innebär förberedelser innan anställningen börjar, som att skicka välkomstinformation och förbereda arbetsutrustning. Onboarding innebär introduktion och stöd när anställningen börjar, inklusive presentationer och utbildning. Postboarding innebär fortsatt stöd och utveckling efter onboardingperioden, som uppföljningar och vidareutbildning. (Respondent 7)

Respondent 4 framhäver att förändringarna i arbetsmarknaden, såsom ökad digitalisering och distansarbete, har intensifierat konkurrensen i Skövde, särskilt med högre löner som lockar.

“Det är kompetensbrist. Det är svårt att hitta folk. Det är hög konkurrens. Historiskt om vi tittar tillbaka på de här 12 åren så har det varit svårare att hitta bra folk än att hitta kunder många gånger. Och om man ska få tag på någon så är de ofta dyra på marknaden. Då kan det vara svårt att få en bra ekonomi i det hela.” (Respondent 3)

Respondent 8 och 9 diskuterar även konkurrens från perspektivet av att behöva positionera sina företag som attraktiva arbetsgivare för att locka till sig de bästa talangerna. Respondent 8 betonar företagets strävan att vara förstahandsvalet som talanger väljer. Respondent 9 menar att många techbolag saknar en *“edge”* och att det tidigare har funnits utrymme för flera techbolag på marknaden men att det idag borde finnas färre. Respondent 5 uttrycker oro över den långsiktiga löneutvecklingen i förhållande till den hårda konkurrensen, vilket kan påverka företagets förmåga att hålla jämna steg med arbetsmarknadens löneförväntningar. Respondent 10 menar att *“alla kämpar i en liten damm”* och syftar till techbolagens konkurrens om kompetensen.

4.4 Fokus, mål och strategier

Samtliga respondenter beskriver olika strategier eller fokusområden de prioriterar i syfte att skapa tillväxt och uppnå sina mål. Respondenterna 1, 2 och 10 talar om hur deras primära strategier och mål utgår från ekonomiska medel, men med olika utgångspunkter. Respondent 1 understryker vikten av att vara försiktig med företagets ekonomiska resurser, särskilt i tider av osäkerhet. För respondent 2 är ekonomisk framgång direkt bidragande till motivationen och de fokuserar därmed efter att maximera intäkter som en strategi mot lönsamhet. Respondent 10 delar en vision om att omstrukturera företagets intäktsströmmar och strävar efter att öka vinstmarginalen. Trots att respondenterna 3, 4, 5, 6, 7, 8 och 9 inte har i sina uttalanden framhävt ekonomisk vinst som det primära fokuset med sina strategier och mål, eftersträvar samtliga att generera ekonomisk vinst, eftersom det är avgörande för företagens överlevnad. Istället för att belysa ekonomisk vinst som en del av målet betonar dessa vikten av tillväxt, välmående eller situationsanpassning som centrala delar av deras strategiska arbete.

Respondent 1, 3, 6, 7, 8, och 10 fokuserar samtliga på att skapa goda arbetskulturer med tillfredsställande förmåner men vid frågan om vad dessa VD:ar fokuserar på gällande strategier

och mål handlar det för dessa främst om tillväxten. Tillväxt i antal anställda, geografisk breddning eller antal kunder. Respondent 1 menar att de behöver anpassa sina satsningar, baserat på tillgängliga möjligheter, för att på så sätt kunna attrahera personal och säkerställa att företaget når framgång. Dessutom betonas betydelsen av att samarbeta för att driva företaget mot sina mål.

Hos respondenterna 3, 6, 7 och 8 delas visionerna och målen om att globalisera sig. Respondent 3 och 6 delar sina visioner om tillväxt och expansion, med särskild betoning på att upprätthålla en ledande position på marknaden. För respondent 3 är det genom att utöka sitt geografiska område och samtidigt bibehålla en nischad position på marknaden, medan det för respondent 6 handlar om att erbjuda en global plattform till kunderna, med bättre lösningar än traditionella aktörer. Detta, menar respondent 3, att de kommer att uppnå genom att kontinuerligt utveckla och anpassa sig till marknadsförhållandena som ständigt är föränderliga.

För respondent 7 är målet att se till att organisationen blir fler än 250 anställda (51 anställda idag), samt att de vill bredda sitt erbjudande. För att kunna förbättra och effektivisera sitt erbjudande framhåller respondenten att det krävs en betydande ökning av antalet anställda jämfört med nuvarande nivå för att uppnå detta. Trots det är det primära målet att utveckla erbjudandet och inom några år hoppas de kunna nå ut till den skandinaviska marknaden. Även Respondent 8 delar ambitionen att deras strategiska tänkande handlar om att globalisera sig och växa inom Europa. Likt de andra respondenterna önskar även respondent 8 att de ska kunna behålla deras varumärke och lokala ställning på marknaden, men även expandera.

Respondent 5 och 9 delar visioner av att spetsa sina erbjudanden på marknaden genom att erbjuda bättre kvalitet till kunderna. Respondent 5 reflekterar över företagets resa och menar att de idag främst består av generalister, något som respondenten hoppas kunna förändra och så småningom kunna erbjuda marknaden mer spets. Med målet att skapa ett attraktivt varumärke där kunderna lockas av organisationens kvalitativa erbjudande. Respondent 10 uttrycker målet att befästa organisationen och expandera antalet medarbetare genom såväl HR-strategier som ekonomisk tillväxt.

För respondenterna 2, 5 och 9 fokuserar de primärt på välmåendet och att medarbetarna ska må bra. Respondent 2 framhäver vikten av att behandla andra som en själv vill bli behandlad som grundläggande för att hantera människor på ett effektivt sätt. Den högsta prioriteringen bör, enligt respondenten, vara personalens välbefinnande och betonar att kraften i ett

samarbetsinriktat teamarbete är det som kommer att främja både individuell och organisatorisk framgång. Vid frågan hur detta uppnås svarar respondenten:

“I slutändan så är det inte vad som kommer ur munnen som är sanningen utan det är kroppen som visar. Så jag är ute mycket och träffar dem för att vara nära hela tiden.”
(Respondent 2)

Respondent 5 för ett liknande resonemang och menar på att trivsel och arbetsglädje är centrala delar för att främja en positiv arbetsmiljö där lönsamhet, framgång och nöjda kunder kommer att följa naturligt. För respondenten handlar det om att skapa en arbetskultur där medarbetarna känner sig motiverade och engagerade, och detta kommer i sin tur leda till att företagets övriga mål uppnås mer *“organiskt”*. Respondent 9 delar en liknande syn på betydelsen av att fokusera på medarbetarna och deras behov för att främja företagets tillväxt och framgång. Genom att ha en *“employee centric”* ledarstil, något som respondenten förklarar handlar om att prioritera medarbetarnas välbefinnande, strävar respondenten att stimulera medarbetarna att utvecklas och ta ansvar, samt bygga en organisation där alla bidrar till att skapa relevans och framgång på marknaden.

Respondent 4 delar insikten att det krävs mycket flexibilitet och anpassningsförmåga till dagens arbetsmarknad. Enligt respondenten är det utmanande att navigera i snabba förändringar och att få organisationen att anpassa sig till nya riktningar och satsningar. Målet är att tydligt kommunicera och förankra förändringar inom organisationen för att säkerställa att alla är på samma spår och kan anpassa sig till det nya fokusområdet.

“Vi jobbar på en marknad som ändras extremt fort [...] Mycket handlar om att bygga upp en organisation som är mottaglig för den här förändringstakten och att man klarar av det och sen också att organisationen klarar av att leverera.” (Respondent 4)

Respondent 10 fokuserar på strategiska initiativ som syftar till att hantera kraven som ställs från inköpare i branschen. Det innebär att det primära fokuset är att ISO-certifiera organisationen. Genom att uppfylla certifieringar strävar respondenten efter att skapa förtroende hos kunder och partners och stärka företagets position på marknaden.

4.5 Rekrytera och attrahera talanger

Respondenterna tillämpar olika strategier för att attrahera talanger. Respondenterna 1, 2, 3, 4 och 7 uttrycker att de främst rekryter från gymnasier och högskolor. Andra vanligt förekommande metoder inkluderar extern rekrytering, där respondent 1 använder sig av rekryteringskonsulter. Respondent 2 och 6 uttryckte däremot att de inte föredrog att använda externa rekryteringsfirmor då de anser att det kan vara svårt för kandidaterna att få en känsla för företagskulturen. Respondenterna 3, 7, 8 förklarar att de främst rekryter genom search/headhunting. Anledningen till detta menar respondent 8 beror på att den traditionella rekryteringen idag inte räcker till.

“Testat rekryteringsfirmor, men det är inte vi. Vi gör det själva. Man måste få en känsla för kulturen och att man gillar det” (Respondent 6)

Kontaktnätverk är också en populär källa för rekrytering, där respondenterna 2, 5, 8 och 9 använder sina kontakter, som exempelvis personalen, i hög grad. Förklaringen till detta, menar respondent 9, är att det är utmanande för ett mindre företag att synas bland de större företagen. Den mesta av rekryteringen som inte sker via kontakter sker på digitala plattformar, detta bekräftar respondenterna 2, 5, 6, 7, 8 och 10. Respondent 8 understryker även att de till stor del rekryterar internt.

Internationell rekrytering är också vanligt förekommande, där respondenterna 1, 2, 6, 7 och 9 delar att de rekryterar internationellt. Respondent 6 uttrycker att det har fått värdefull kompetens genom att rekrytera internationellt och respondent 4 uttrycker att det finns ett internationellt behov framöver då kompetensen saknas i det egna landet (Sverige). Däremot håller respondent 10 inte med om detta och anser att internationell rekrytering är mindre effektivt. Detta då internationella talanger ofta följer andra regelverk och har begränsad kunskap i det svenska språket, vilket kan göra anpassningen mer utmanande.

“Skövde är inte större än vad det är och många kommer kanske inte hit utan åker istället till exempelvis Göteborg. Så det finns ett behov av att växa från andra länder.”
(Respondent 4)

Samtliga respondenter förklarar att de arbetar med olika förmåner. Det kan skifta från försäkringar, friskvårdsbidrag, tjänstepension, tjänstebil och events. En alternativ förmån

används däremot av respondent 6, som erbjuder delägarskap i företaget genom aktier. Dessutom erbjuder en större andel av respondenterna förmåner som frukost, aktivitetsutrymmen, flexibla arbetstider och möjlighet till distans/hybrid-arbetet som bidrar till att göra företaget till en mer attraktiv arbetsplats. När det gäller flexibiliteten uttrycker respondenter 4, 5, 6, 8 och 10, att de erbjuder möjligheten att arbeta hemifrån. Respondenterna 1, 4 och 10 förklarar att de ger möjligheten till flexibla arbetstider. Respondenterna 3, 4, 5, 7 och 9 använder olika bonussystem för att uppmuntra och belöna prestationer hos sina anställda.

“Vi är väldigt öppna och flexibla i arbetstiderna och det är en unik arbetssituation. Många söker flexibilitet på arbetsmarknaden idag.” (Respondent 1)

4.5.1 Junior VS. Senior kompetens

Utifrån respondenternas svar gällande hur de hanterar juniora kontra seniora kandidater framkommer en mångfald av strategier och metoder för rekrytering och hantering av befintlig arbetskraft. Vissa respondenter, såsom 1 och 4, förklarar att deras företag visar en tydlig strategi för att anställa juniora kandidater som nyligen tagit examen från gymnasiet eller högskolan eller som har minimal arbetslivserfarenhet. Deras argument för denna strategi betonar ofta fördelarna med att forma och utveckla unga talanger enligt företagets specifika behov och kultur. Respondent 1 motiverar att de i samarbete med ett gymnasium kunnat ta in praktikanter och på så vis kunnat utvärdera vilka nivåer de är på. På så vis får organisationen en bild av vad praktikanterna kan, innan de eventuellt anställer dem, och eleverna får möjligheten att testa på en arbetsplats.

“Helst hade jag jobbat med seniora profiler men de finns ju inte, vad får man göra då? Lära upp dom [...] Det finns ett lågt intresse från de som har hög kompetens, eftersom de har höga krav på både lön och annat, vill de inte jobba i Skövde. Liknar mer “kandidatens marknad”, de kan välja och vraka. För seniora är det nästan möjligt att jobba över hela världen, det enda som kan stoppa dem är tidsskillnaderna, men kan man flexa så är möjligheterna stora för dem.” (Respondent 4)

I kontrast till detta förklarar respondenterna 9 och 10 att deras företag fokuserar på att rekrytera seniora kandidater med mer erfarenhet och specialiserade kunskaper inom relevanta områden. Vid frågan vilka kompetensnivåer respondent 9 anställer svarar respondenten *“Vissa är juniora, 5-10 års erfarenhet, och seniora. Just nu rekryterar vi dock inga juniorer.”* Detta bekräftar

även en tolkningsskillnad gällande vad som anses vara en junior kandidat. Även respondent 10 förklarar att de är villiga att göra mycket för seniora kandidater, men att de inte tar in juniora profiler då de oftast inte kan något. Men även respondent 10 menar att kraven från seniora kandidater ofta är fler och att de därför behöver jobba med att erbjuda mer än bara högre lön, som exempelvis villkor, projekt och kultur.

De allra flesta respondenterna argumenterar dock för att de rekryterar brett vad gäller kompetensnivåer. Respondent 2 påpekar att de rekryterar både seniora och juniora kandidater, men att den stora skillnaden är att seniora kandidater ställer högre krav än juniora. Respondent 3 förklarar att deras strategi innebär att både bygga och utveckla kompetens, vilket kräver en blandning av seniora och juniora anställda. På frågan om respondenten upplever att det är "kandidatens marknad" bekräftar respondenten att detta stämmer för seniora kandidater, medan läget för de juniora ser något annorlunda ut, och att nyexaminerade studenter måste anstränga sig mer. Respondent 5, som arbetar i en organisation med en bred kompetensnivå, bekräftar att det finns skillnader i vad seniora respektive juniora kandidater efterfrågar. Seniora kandidater tenderar att vara intresserade av mer omfattande förmåner som friskvård, pensionsvillkor och en extra semestervecka, medan juniora kandidater främst är intresserade av att arbetsplatsen har en trevlig atmosfär och att flexibilitet som att arbeta hemifrån erbjuds.

Respondent 6 framhåller att seniora kandidater oftast föredrar mindre risk och noterar att de rekryterar en betydande andel av sin personal från högskolor och universitet. På liknande sätt förklarar respondent 7 att deras rekrytering omfattar både nytexaminerade från högskolan och personer med tidigare arbetslivserfarenhet. Respondent 8 betonar att det finns en högre efterfrågan på seniora kandidater, vilket gör att dessa oftast har fler alternativ att välja mellan när de letar efter nya möjligheter. Respondenten påpekar också att juniora kandidater ofta behöver mer stöttning och handledning i början av sina karriärer, vilket kräver att arbetsplatsen tillhandahåller resurser för detta. Dessutom noterar respondenten att juniora kandidater ibland har en tendens att byta arbetsgivare oftare i sin strävan efter högre löner och nya utmaningar, medan seniora kandidater vanligtvis värdesätter stabilitet och kan vara mer motvilliga att byta jobb trots att de är eftertraktade på arbetsmarknaden.

4.6 Kompetensutveckling

Samtliga respondenter, 1 till 10, engagerar sig i kompetensutveckling och erbjuder utbildning till sina anställda, om än i varierande omfattning och form.

Certifieringar utgör en central del av kompetensutvecklingen inom techbolagen. Alla respondenter, förutom 1, 4 och 10, tar upp att de erbjuder sina anställda möjligheten att ta certifieringar. Respondent 4 utvecklar svaret om att avstå från certifieringar med att de anser att det inte passar in i deras verksamhet, men tillhandahåller däremot interna utbildningsplattformar. Bland de respondenter som uttryckligen erbjuder certifieringar skiljer sig syftet åt. Respondent 2 fokuserar mer på välmåendet hos sina medarbetare än på direkt koppling till arbetsuppgifterna när de erbjuder certifieringsmöjligheter. Det innebär att anställda får frihet att välja vilken typ av certifiering de vill, oavsett om det är relaterat till deras arbete eller inte, så länge det bidrar till deras välmående. Å andra sidan har respondent 3 etablerat möjligheten till certifieringar vilket ska gynna kompetensbehovet och utvecklingen. Likaså betonar respondent 7 vikten av certifikat där det kan finnas krav på att medarbetare måste ha olika certifieringar för att karriärsutvecklas.

Inställningen gentemot lärande och utveckling hos anställda varierar också utifrån respondenterna. En majoritet av respondenterna 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 och 10 upplever en positiv inställning från sina anställda, medan respondenterna 1 och 2 rapporterar en låg entusiasm för utbildning bland sina anställda. Respondent 1 noterar att medarbetarna inte aktivt efterfrågar ytterligare utbildning. Istället framhåller respondenten att yngre arbetstagare tenderar att visa brist på initiativ och engagemang. Respondent 2 betonar att det är erfarenhet från arbetslivet, snarare än formell utbildning, som prioriteras högst bland de anställda idag.

“Jag tror att är man på tekniksidan och inte vill bli en soffpotatis, behöver de själva vara genuint intresserade av att lära sig.” (Respondent 5)

Respondenterna visar varierande insatser när det kommer till att främja lärande bland både juniora och seniora anställda. Respondenterna 3, 4, 5, 6, 7, 9 och 10 har en tydlig struktur för att stödja detta, medan respondenterna 1, 2 och 8 inte uttryckligen prioriterar detta inom sin struktur. Som exempel kan respondent 3 nämnas, som implementerar ett traineeprogram över en period av två år där juniora medarbetare tilldelas en senior mentor för coaching och vägledning genom programmet. Detta ses som ett sätt att säkerställa och förbättra arbetskraftens kompetens. Även respondent 9 delar denna syn genom att betona att juniora ofta behöver extra vägledning och stöd, vilket erbjuds genom seniora mentorer. Liknande tankar delas av respondent 7, som påpekar att kompetens inte nödvändigtvis återspeglas i ålder utan

snarare i expertis. Genom att främja denna typ av kunskapsdelning inom företaget, betraktas det som en form av *“gratis kompetens”*.

När det handlar om belöningar för att lära sig själv eller lära andra visar respondenterna 3, 5, 7, och 10 en vilja att erbjuda incitament. De resterande respondenterna 1, 2, 4, 6, 8, och 9 har inte uttryckligen presenterat liknande erbjudanden. Respondent 3 belönar seniora anställda med en bonus för att mentorera juniora. Respondent 5 inför en bonus i lönen baserat på de certifieringar som de anställda tar, medan respondent 7 även erbjuder tillägg till månadslönen för vidareutbildning. Respondent 10 implementerar en gradvis ökning av lönen i takt med att de anställda presterar och fortsätter sin utbildning.

4.7 Kultur

Mjuka värden som känslor, medkänsla, öppenhet och respekt är något som samtliga respondenter diskuterar.

“Varumärket mot de anställda byggs inifrån och ut.” (Respondent 10)

Respondenterna 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8 och 9, betonar vikten av frihet och ansvar. Dessa respondenter ger sina medarbetare en hög grad av autonomi och handlingsutrymme att ta egna initiativ, samtidigt som de tar ansvar för sina uppgifter och bidrar till företagets framgång.

Individanpassat ledarskap är något som respondenterna 2, 6, 8 och 9 uttryckligen praktiserar. Dessa ledare förklarar att de anpassar sitt ledarskap efter individuella behov och önskemål och skapar en atmosfär av tillit och öppenhet. Respondent 2 och 10 poängterar vikten av ett närvarande ledarskap och att finnas till hands för sina medarbetare när de behöver stöd eller vägledning.

“Det handlar mycket om vad varje person efterfrågar i specifik tid i livet, och det jobbar vi mycket med.” (Respondent 6)

Kommunikation och delaktighet kan vara avgörande för att främja ett starkt team och en gemensam vision på arbetsplatsen, vilket respondenterna 2, 4, 5, 6, 9 och 10 framhäver. Respondenterna 5, 9 och 10 betonar även vikten av att skapa transparens inom företaget. Mångfald och jämställdhet är andra viktiga aspekter som betonas av respondenterna 5, 7, 8 och 10. Dessa respondenter uttrycker att de strävar efter att skapa en inkluderande miljö där alla

medarbetare känner sig välkomna och respekterade, oavsett bakgrund eller kön. Dessa respondenter anser att det finns en brist på det kvinnliga könet i branschen.

“Det vi är måna om är hur vi utformat vår kultur för att förhindra att de inte trivs, de ska aldrig sluta på grund av en skadlig kultur.” (Respondent 10)

Sociala aktiviteter är något som den större delen av respondenterna framhäver att de erbjuder på olika sätt, för att främja teamkänsla och gemenskap på arbetsplatsen. Respondenterna nämner olika aktiviteter som sträcker sig från att äta frukost på kontoret, gå på afterwork tillsammans, ha gemensamma träningspass eller att åka på skidresor i Alperna.

Respondenterna, 2, 4, 5 och 8 betonar vikten av att må bra på arbetsplatsen, det vill säga det respondent 2 kallar en *“må-bra-kultur”*. De vill skapa en positiv och stödjande arbetsmiljö där medarbetarnas välbefinnande prioriteras. Uttryckligen lägger respondenterna 5 och 8 stor vikt vid träning och hälsa på arbetsplatsen. Exempelvis förklarar respondent 8 att de erbjuder olika träningstillfällen i veckan för att möjliggöra att anställda ska hinna få in träningen och på så sätt inte ta tid från att umgås med familj och vänner. Detta för att främja hälsa och välbefinnande bland sina medarbetare.

“Man ska inte gå från jobbet och känna sig helt slut. Jobbet ska ge energi, inte ta”
(Respondent 8)

Att skapa en företagskultur kommer även med vissa utmaningar, speciellt i en tid då flexibilitet som exempelvis distansarbete anses som en attraktiv förmån. Respondent 6 menar på att distansarbete enbart fungerar om de anställda tidigare arbetat med varandra och byggt upp ett starkt band innan de påbörjar distansarbete. Detta bekräftar respondent 10 som anser att kulturen blir svårare att upprätthålla om anställda arbetar hemifrån. Respondent 5 berättar att en anställd enbart arbetar hemifrån, och denne är mindre involverad i företagskulturen.

4.8 Utmanande att behålla kompetensen?

Respondenternas synpunkter på frågan om de upplever att de har svårigheter med att behålla medarbetare svarar en majoritet att de upplever en låg personalomsättning. Flera av respondenterna, 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9 och 10, rapporterar att de inte upplever hög personalomsättning som ett större problem inom sina organisationer. Specifikt nämner respondent 9 att behålla personal är ett av deras minsta problem, medan respondent 6

framhäver att de som lämnar ofta fortsätter som konsulter och därigenom bibehåller en relation till företaget. Respondent 4 delar en mer nyanserad bild där cirka 9% av anställda lämnar årligen, vilket respondenten medger är i högsta önskvärda laget, men ser ändå rörelsenivån som en naturlig del då lönesättning och karriärutveckling varit avgörande faktorer till att de lämnar. Det finns en strävan hos vissa att snabbt avancera i lönetrappan eller att söka nya utmaningar efter att ha fått viss utbildning och erfarenhet.

Generellt ser det ut som att majoriteten av företagen lyckas behålla sina anställda genom olika strategier, såsom att erbjuda kompetensutveckling och att prioritera medarbetarens behov och välmående, vilket respondent 8 och 9 betonar. Utmaningarna som nämns involverar främst att matcha medarbetarnas förväntningar på karriärutveckling och att stimulera dem till att vilja stanna kvar inom företaget. Dock framhåller respondent 1 att det större problemet är att rekrytera nya talanger snarare än att behålla befintlig. Det skall även tilläggas att respondenterna 2 och 5 inte uttryckligen poängterat att de har hög eller låg personalomsättning, men lyfter konkurrensen om kompetens som en indikation på att det finns ett behov av att arbeta med att behålla anställda.

“Nej. Det är ett av våra minsta problem. Jag tror att det beror på kulturen och att vi försöker jobba med att behålla dem hela tiden. Den dagen vi slutar med det, det som våra medarbetare uppskattar, då kommer vi se problem. Vi försöker prioritera medarbetaren först, tänka på dem före kund.” (Respondent 9)

4.9 Syn på HR

Majoriteten av de tillfrågade respondenterna, nämligen 1, 2, 3, 5, 6, 7 och 9, uttalar att de saknar en HR-avdelning. Respondenterna 4, 8 och 10 har någon form av HR-anställd. Synen på HR och dess betydelse varierar avsevärt bland respondenterna. Respondent 3 uttrycker att det är ledningen och teamledarna som har personalansvar i företaget, men de får stöd från ett externt bolag för juridiska, ekonomiska och administrativa frågor. Respondent 8 har en HR-anställd som arbetar med kompetensförsörjning och HRM-områden, vilket förklaras ha bidragit till företagets framgång. Å andra sidan har respondent 4 också ett nära samarbete med sin HR-anställd på deras företag, men ser dem främst som en samarbetspartner som är till för icke-arbetsrelaterade aktiviteter. Respondenterna 1 och 2 har inte uttryckt några specifika åsikter om HR, men arbetar i någon mån med HR-relaterade frågor.

“Hjälper till med annat som att ordna 5-kamp och tacokväll, men kan inte lösa tunga delar som får personalen att stanna kvar, det ligger på oss i ledningen.” (Respondent 4).

Respondent 5 tar hand om HR-uppgifterna själv, inklusive utvecklingssamtal och lönesättning. Detta menar respondenten ger en nära kontakt med personalen och en känsla av uppskattning för ägarens engagemang. Respondent 6 och 7 föredrar istället att fördela HR-uppgifterna på varje avdelningschef för att säkerställa att personalens behov tillgodoses på ett mer individuellt sätt, men respondent 7 erkänner även behovet av en HR-avdelning för att stödja företagets övergripande mål när antalet anställda växer. Likaså ser Respondent 9 vikten av HR för att hantera större personalvolym i framtiden, även om funktionen inte alltid uppfattas som relevant enligt respondenten.

“Jag tycker det är helt nödvändig. Jag tycker den är jätteviktig. Och jag skulle säga att det är ju där den största ekonomin finns. Mitt bolagsvärde bygger på att folk är villiga att jobba här och att de stannar kvar och att vi har en långsiktighet i det.” (Respondent 7).

Även om respondent 10 har en HR-anställd, präglas dennes syn på HR av negativitet. Respondentens tolkning på HR-människor är att de är opålitliga och påverkas av företagets agenda. Trots denna skeptiska inställning har respondenten ändå valt att placera ansvaret för företagskulturen hos den HR-anställda.

4.10 Sammanfattning Empiri

Samtliga respondenter bekräftar kompetensbristen och ser kompetensbrist som en utmaning, med olika uppfattningar om dess orsaker, inklusive problem med att förutse framtida behov, löneutveckling och geografiska begränsningar. Konkurrensen om talang är hög, vilket driver respondenterna att vara attraktiva arbetsgivare. För att hantera kompetensbristen använder de olika strategier, där de främsta strategierna berör rekrytering och kompetensutveckling. Ett proaktivt ledarskap anses även nödvändigt för att säkra framtida talang. Utmaningar med att behålla personal presenteras, men de flesta respondenter lyckas genom ett aktivt arbete med sin företagskultur och kompetensutveckling. Synen på HR varierar bland respondenterna, men de är överens om att hantering av personalfrågor är viktigt.

5. Analys

Kapitlet analyserar studiens insamlade empiriska resultat i relation till den teoretiska referensramen, därefter kommer kapitlet avslutningsvis även visa resultatet av studiens analysmodell.

5.1 Kompetensbristen

Empirin visar på hur respondenterna pekar på en utmaning med kompetensbrist, där de betonar att efterfrågan på kompetens överstiger tillgången. Utifrån detta hanterar de kompetensbristen på olika sätt för att säkerställa tillväxt och konkurrenskraft. Detta kan kopplas till strategic management (SM) som, enligt Bratton et al. (2012), innebär att olika ledningsbeslut och åtgärder formar företagets långsiktiga framgång. Det är en process som kräver kontinuerlig övervakning och utvärdering av både interna och externa faktorer för att anpassa sig till miljö och tillgängliga resurser (Bratton et al., 2012).

Strategier för att hantera den upplevda kompetensbristen inom organisationer fokuserar i hög grad på att optimera mänskliga resurser. En central del är att integrera hanteringen av kompetensbrist i företagets övergripande strategi. Respondent 3 exemplifierar detta genom att skapa en balans mellan seniora och juniora medarbetare, vilket inte bara syftar till att fylla eventuella kompetensgap utan också till att förstärka långsiktig kompetens inom företaget. Denna strategi belyser hur företag kan arbeta för att förbättra sin kapacitet och anpassningsförmåga genom att utveckla sin personalstyrka. Detta kan ses som ett resultat av ett nära samarbete mellan den strategiska ledningen och medarbetarna, vilket kan indikera en medvetenhet om att mänskliga resurser är avgörande för att uppnå företagets mål som Guest (1987) uttrycker är viktigt. Guest (1987) påpekar även att strategisk planering ofta fokuserar på mätbara aspekter som ekonomi och produktion, med mindre uppmärksamhet på icke-mätbara faktorer som mänskliga resurser. En effektiv användning av dessa resurser kan dock ge företaget en betydande konkurrensfördel.

Det finns ett tydligt behov hos respondenterna att integrera hanteringen av kompetensbristen i deras strategiska beslut inom organisationen. Detta inkluderar att samarbeta med utbildningsinstitutioner, såsom Skövde högskola och andra högskolor, för att anpassa utbildningar efter arbetslivets behov. Genom dessa samarbeten kan respondenterna säkerställa

att de får tillgång till relevant och uppdaterad kompetens. Dessutom investerar vissa i interna utbildningsprogram för att stärka sin egen kompetensbas. Dessa åtgärder, som betonats av flera respondenter, understryker vikten av att strategiskt utveckla intern kompetens för att möta framtida utmaningar. Dessa åtgärder kan också ses som en respons på behovet av att integrera mänskliga resurser i strategisk planering, i linje med Guests (1987) argumentation. Vidare visar respondent 7s ambition att etablera en intern utbildningsakademi och utveckla välstrukturerade pre-, on- och offboarding-processer en aktiv vilja från den strategiska ledningen att hantera de geografiska utmaningarna som mindre företag i mindre städer kan möta när det gäller att attrahera högkvalificerade talanger. Genom att fokusera på dessa interna processer visar respondenten en medvetenhet om behovet av att skapa attraktiva och effektiva utvecklingsvägar för sina anställda, vilket kan vara avgörande för att konkurrera om talanger på en global arbetsmarknad. Detta kan ses som ett försök till strategiskt ledarskap som betonar vikten av att implementera strategier som möter olika hot i den externa miljön (Bratton et al., 2012).

Det framgår av empirin att det är respondenterna (VD:arna), som utgör den högsta nivån av beslutsfattare och är ansvariga för att fastställa och övervaka företagets övergripande strategier. Denna grupp, som Mintzberg (1979) nämner som den strategiska ledningen, visar genom respondent 6 insikter på behovet av att kontinuerligt följa med i utvecklingen för att möta framtida behov. Detta indikerar att den strategiska ledningen aktivt arbetar för att anpassa företagets strategier till förändrade krav i omgivningen, vilket Bratton et al. (2012) också framhåller som en central del av SM.

Förändringar på arbetsmarknaden, såsom ökad digitalisering och distansarbete, skapar en ökad konkurrens om kompetens, vilket exempelvis respondent 4 påpekar. Denna observation kan förstås utifrån Brattons et al. (2012) teori om SM där företagsledningen behöver anpassa företagets strategi för att möta förändringar i omgivande miljöer. Det innebär att noggrant analysera omvärlden och identifiera faktorer som påverkar kompetenstillgången. Respondent 6 betonar dessutom fördelarna med internationell rekrytering för att möta dessa behov, vilket visar på ledningens anpassningsförmåga. Detta kan ses som en del av SM-processen, där företaget anpassar sig till förändringar i miljön genom att dra nytta av olika perspektiv och erfarenheter för att stärka sin konkurrenskraft och möjliggöra tillväxt (Bratton et al., 2012).

Respondent 8s betoning på vikten av att vara det förstahandsvalet för talanger kan tolkas som en strategi för att differentiera företaget från konkurrenterna och på så sätt framstå som det mest attraktiva alternativet för potentiella anställda. Detta kräver utveckling av strategier som framhäver företagets unika fördelar och värdeerbjudanden. Genom att analysera och optimera den interna miljön för att bättre möta externa krav, kan respondentens tillvägagångssätt ses som ett exempel på strategisk management (Bratton et al., 2012). Detta strategiska arbete syftar till att förbättra företagets konkurrenskraft och attrahera talanger genom att tydligt kommunicera och kapitalisera på sina unika styrkor.

5.2 Strategier, mål och fokusområden

Enligt teorin beskriver Chanda och Shen (2009) att SHRM kan differentiera sig i hur strategiska integrationer är avspeglade i formuleringar och implementeringar, förutsatt att de utgår ifrån organisationens strategier och mål. Prestationerna kan mätas utifrån finansiella resultat, produktivitet och beteendemässiga, det vill säga organisatoriska, resultat. SHRM:s primära fokus är att se till så att HR-funktionerna stämmer överens med de övergripande strategierna (Chanda & Shen, 2009). Malik (2009) betonar även vikten av en kompetent ledning för att ta tillvara på såväl mänskliga och icke-mänskliga resurser. Utifrån SHRM bör därmed ledningen använda personalen till organisationens fördel för att uppnå målen (Chanda & Shen, 2009).

Respondent 1 betonar behovet av att anpassa företagets satsningar för att attrahera personal och säkerställa framgång, liksom betydelsen av samarbetsinriktat arbete för att nå företagets mål. Detta kan ses som centrala principer inom SHRM. Inom SHRM är det avgörande att HR-initiativ och strategier är planerade på ett smart sätt för att hjälpa företagen att uppnå sina mål. Det är också viktigt att dessa initiativ och strategier kan justeras efter hur det ser ut på arbetsmarknaden (Chanda & Shen, 2009). Genom att anpassa satsningar baserat på tillgängliga möjligheter, kan företaget skapa en attraktiv arbetsmiljö och locka kvalificerad personal, vilket är en central del av SHRM. Dessutom understryker respondentens betoning på samarbetsorienterat arbete vikten av att HR-funktionen samverkar inom organisationen för att uppnå gemensamma mål. Detta kan kopplas till den strategiska integrationen som är kärnan i SHRM, där HR-funktionen är en aktiv del av företagets övergripande strategiska planering och utförande för att säkerställa att personalresurserna används på ett effektivt och lönsamt sätt för att driva företagets framgång (Fombrun et al., 1984).

Hos respondenterna 3, 6, 7 och 8 framgår en tydlig inriktning mot globalisering och expansion. Både respondent 3 och 6 betonar vikten av att bibehålla sina positioner på marknaden genom tillväxt. En gemensam nämnare är att respondenterna ser kontinuerlig utveckling av kandidaternas kompetens och anpassning till de ständigt föränderliga marknadsförhållandena som en avgörande faktor för att uppnå sina mål. Genom att analysera respondenternas strategier som processer där de först definierar sina mål och sedan använder sina resurser, inklusive personal, för att uppnå dessa, blir det tydligt hur deras mål är kopplade till SHRM. Detta koncept är i linje med vad Fombrun et al. (1984) beskrivit. Genom att integrera SHRM i företagets strategiska planering och genomförande kan organisationen säkerställa att personalresurserna används effektivt för att stödja målen för tillväxt och global expansion. SHRM hjälper till att integrera HR-initiativ med företagets övergripande strategi, vilket kan öka personalens bidrag till organisationens framgång och konkurrenskraft på marknaden. Som Malik (2009) förklarar blir SHRM meningsfull först när den omsätts i konkreta personalstrategier som sedan genomförs. Det innebär att respondenterna behöver utveckla och implementera strategier inom HRM som är i linje med de övergripande strategiska målen. Detta är något som samtliga respondenter gör i olika utsträckning, där varje VD anpassar sina HRM-strategier för att bäst stödja organisationens mål och utmaningar.

För respondenterna 2, 4, 5, 8 och 9 är medarbetarnas välmående en prioritet, vilket speglar en insikt om dess betydelse för företagets framgång. Inom HRM är detta perspektiv grundläggande eftersom det understyker att medarbetarnas välbefinnande är avgörande för att uppnå företagets övergripande mål (Chanda & Shen, 2009). Medarbetarna är, enligt HRM, en central resurs för en organisation, och deras välbefinnande påverkar direkt prestanda och engagemang. Genom att dessa respondenter uttrycker att de prioriterar välmåendet antyder det att de uppmärksammar sina anställdas behov och trivsel, vilket kan leda till ökad motivation, produktivitet och lojalitet. Däremot saknas insikt i huruvida respondenterna faktiskt agerar som de talar. Enligt Hamid et al. (2022) handlar HRM om att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner sig uppskattade. Detta uttrycker exempelvis respondent 5 som menar att trivsel och arbetsglädje är primärt, och att det kommer skapa organisatorisk framgång.

Samtliga respondenter uttrycker att de arbetar med olika HR-initiativ, såsom hälsofrämjande program, förmåner och utvecklingsmöjligheter. Enligt HRM anses det vara en strategi för att främja långsiktig personalengagemang och organisationens framgång (Hamid et al., 2022). Genom att betrakta välmående som en central del av HRM, framhäver respondenterna, särskilt

2, 4, 5, 8 och 9, att de ser att en stödjande arbetsmiljö för anställda kan ha positiva effekter. Detta skulle i sin tur kunna öka företagets attraktivitet som arbetsgivare och främja en kultur av samarbete och engagemang.

5.3 Rekrytera, attrahera och behålla

Analysen av rekryteringsstrategier och dess tillämpning i studien ger en inblick för hur respondenterna strategiskt arbetar för att attrahera talangfulla medarbetare, särskilt inom det som kan uppfattas som en föränderlig arbetsmarknad. Enligt respondenterna är rekryteringsprocessen en viktig del för att säkerställa att de kan identifiera och anställa individer som inte bara har de nödvändiga färdigheterna utan även passar in i företagets kultur och värderingar. Detta innebär enligt Nilsson et al. (2018) en noggrann övervägning av såväl tekniska kompetenser, personliga egenskaper, och hur de samspelar med företagets värderingar och arbetsmiljö.

Resultatet av empirin visar på en mångfald av strategier som respondenterna använder för att locka talanger till sina organisationer. Bland dessa strategier ingår rekrytering från gymnasier och högskolor, användning av externa rekryteringskonsulter, kontaktnätverk, digitala plattformar samt internationell rekrytering. Dessa strategier är anpassade till företagets externa miljöer, branschspecifika krav och behov av kompetens som krävs för att driva företagen framåt.

I jämförelsen med teorin och respondenternas synpunkter på rekryteringskonsulter framgår en variation i inställningen. Respondent 1 som väljer å ena sidan att använda sig av rekryteringskonsulter, vilket kan indikera att de föredrar att använda rekryteringsstrategin som handlar om hitta den rätta personen för en specifik position (Price, 2011). Denna respondent kan anses vara mer fokuserad på att matcha kandidaternas kompetenser och erfarenheter med de specifika kraven för en viss roll. Respondent 8 å andra sidan menar på att den traditionella rekryteringen idag inte räcker till, därav kan respondent 1:s sätt att använda rekryteringskonsulter vara till hjälp för att matcha behovet av rätt kompetens.

Respondenterna 2 och 6 uttrycker dock viss tveksamhet och motvilja gentemot rekryteringskonsulter. De föredrar istället att hantera rekryteringen internt, vilket kan tyda på att de prioriterar att hitta rätt person för organisationen och framtiden, som Price (2011) nämner som en rekryteringsstrategi. Dessa respondenter kan anses vara mer inriktade på att bedöma

kandidaternas personlighet och kulturella passform för att säkerställa en god matchning med företagets värderingar och arbetsmiljö. Detta kan anses ligga till fördel för respondenterna eftersom Flamholtz och Randle (2011) antyder att en välfungerande kultur ofta leder till fördelar för en organisation.

En nackdel som framkommer är att trots en mångfald av rekryteringsstrategier är det fortfarande en utmaning för mindre techbolag att konkurrera med större företag när det gäller att attrahera talanger. Respondent 9 uttrycker att det är hög konkurrens bland olika techbolag. Mindre techbolag kan ha svårt att skapa tillräcklig synlighet på arbetsmarknaden och väljer därför att rekrytera via sitt kontaktnät för det är där som de syns, enligt Respondent 9. Detta kan däremot leda till att de missar att attrahera värdefulla kandidater och att de tappar konkurrenskraft gentemot rekryteringsstrategier som exempelvis respondent 1 använder sig av. Denne använder sig av rekryteringskonsulter som därigenom kan anses nå ut till fler. Dock kan detta bidra till att dessa kandidater inte matchar kulturen, vilket respondenterna 2 och 6 uttrycker är av stor vikt.

Vidare framkommer det att respondenterna anser att flexibilitet är en viktig faktor för att attrahera och behålla medarbetare, särskilt då de menar att de befinner sig inom en bransch som präglas av snabb förändring och teknologisk innovation. Möjligheten till distansarbete och flexibla arbetstider är vanliga förmåner som erbjuds av flera respondenter i studien. Dessa flexibla arbetsarrangemang ger inte bara anställda möjlighet att balansera arbete och privatliv på ett effektivt sätt, utan signalerar också en modern och progressiv arbetskultur som värdesätter individens välbefinnande och arbetslivsbalans. Detta är något som Nilsson et al. (2018) beskriver som viktigt för de yngre medarbetarna. Detta bekräftas av Respondent 5, som menar att juniora kandidater verkligen efterfrågar flexibilitet, medan enligt respondent 8 söker de seniora kandidaterna mer stabilitet på sin arbetsplats i form av andra krav.

Respondenternas syn på förmåner som ett medel för att locka och behålla talanger avslöjar en komplex bild av hur olika faktorer påverkar rekryteringsprocessen och hanteringen av personalen. Enligt Nilsson et al. (2018) utgör förmåner en väsentlig del av detta, där sjukvårdsförsäkringar, tjänstepensioner och friskvårdsbidrag är vanliga incitament hos respondenterna för att främja välbefinnandet hos de anställda. Detta kan indikera att respondenterna ser förmåner som en strategisk investering för att öka medarbetarnas trivsel och engagemang. Dessutom kan analysen av förmåner som en strategisk investering kopplas till

Guests (1987) resonemang om att mänskliga resurser måste integreras fullt ut i den strategiska planeringsprocessen. Enligt Guest (1987) är mänskliga resurser den mest komplexa och svårstyrda resursen i en organisation, men också de som kan ge organisationen en betydande konkurrensfördel om den används effektivt. Genom att betrakta förmåner som en del av strategisk planering och integrera dem i planeringsprocessen kan respondenterna eventuellt bättre hantera och utnyttja sina mänskliga resurser för att uppnå sina långsiktiga mål. Detta innebär att respondenterna inte bara fokuserar på mätbara aspekter som ekonomi och produktion, utan också tar hänsyn till mjuka faktorer som påverkar företagets kulturer, värderingar och medarbetarnas engagemang.

Respondent 4 framhåller att seniora profiler har höga krav på både lön och andra förmåner, vilket gör dem svårare att locka till organisationen och speglar "kandidatens marknad". Detta ger insikt i den utmaning som respondenterna möter när de försöker attrahera erfarna och högt kvalificerade kandidater. Därmed blir den utmaning de står inför inte bara en fråga om kompetensbrist, utan också en indikation på att det råder högre krav från kandidaterna, det vill säga "kandidatens marknad". Respondent 8 belyser emellertid att seniora medarbetare tenderar att vara mer stabila och benägna att stanna i företaget om de trivs, jämfört med juniora medarbetare som byter arbete oftare. Denna observation pekar på vikten av att balansera rekryteringsstrategier för att både attrahera nya talanger och behålla erfaren personal, något som Nilsson et al. (2018) bekräftar i kompetensförsörjningsprocessen.

Ytterligare komplexitet i rekryteringsprocessen framkommer genom respondent 7:s synpunkt att den geografiska platsen spelar en avgörande roll för kandidaternas intresse. Seniora profiler föredrar ofta större företag i större städer på grund av de tänkbara karriärmöjligheterna, vilket kan göra det utmanande för mindre företag i mindre orter att attrahera dem. Enligt Bratton et al. (2012) är det viktigt för ledare att anpassa sina mål och strategier efter de externa förhållandena, vilket respondent 7 exemplifierar genom att anställa juniora kandidater och erbjuda internutbildning för att bemöta bristen på seniora talanger på den geografiska platsen.

Utöver traditionella förmåner som lön, sjukvårdsförsäkring och pension erbjuder vissa respondenter också unika förmåner för sina anställda. Dessa inkluderar tillgång till tjänstebilar eller cyklar (respondent 9), företagsresor (respondent 3) och gemensamma aktiviteter som syftar till att stärka teamkänslan och arbetsplatskulturen. Genom att integrera dessa specifika förmåner som en central del av sina rekryterings- och behållningsstrategier för personalen,

avspeglar respondenterna en medvetenhet om hur företagskulturen (CC) påverkar deras strategiska tillvägagångssätt. Något Szczepańska-Woszczyna (2018) argumenterar för, att CC inte bara formar organisationens värderingar utan också påverkar hur strategier utformas och genomförs. I detta sammanhang blir det tydligt hur respondenternas erbjudande av unika förmåner inte bara handlar om att tillhandahålla fördelar för sina anställda, utan också om att utforma en strategi för att attrahera och behålla talanger. Genom att integrera dessa förmåner i sin personalpolitik visar respondenterna en medvetenhet om hur CC kan användas som ett verktyg för att locka och behålla kvalificerad personal.

Det faktum att alla respondenter, 1-10, erbjuder någon form av förmån ger ytterligare insikt i hur de värderar sin personal och hur detta präglar deras strategiska beslut. Genom att erbjuda unika förmåner som går utöver traditionella förmåner visar respondenterna en önskan att skapa CC där de anställda känner sig uppskattade och engagerade. Denna syn på personalen som en viktig resurs och en central del av företagets framgångar är något som Hamid et al. (2022) påpekar är en viktig utgångspunkt och påverkar i hög grad hur respondenterna formar sitt HRM-arbete för rekrytering, behållning och utveckling av personalen.

Resultatet av empirin visar också på variationer i belöningsystemen mellan de olika respondenterna. Dessa inkluderar bonussystem och delägarskap för att belöna och motivera medarbetare. Detta indikerar att respondenterna strävar efter att erbjuda attraktiva förmåner för att locka och behålla talanger, vilket är i linje med det som framhålls i HR-cykeln (Fombrun et al, 2011) och kompetensförsörjningsprocessen (Nilsson et al., 2018).

Erbjudandet av konkurrenskraftiga belöningar och förmåner utgör en integrerad del av respondenternas strategi för att attrahera och behålla kvalificerade medarbetare, vilket är av avgörande betydelse för deras långsiktiga framgång. Dessa insatser kan ses som en praktisk tillämpning av SHRM, som förespråkar utvecklingen av strategier för att uppfylla långsiktiga mål genom effektiv personalhantering (Malik, 2009). I respondenternas fall innebär detta att fylla kompetensgap och säkerställa en stabil arbetsstyrka som kan möta organisationens behov på lång sikt.

5.4 Kompetensutveckling

Det är viktigt att förstå att konkurrensen om kompetens inte bara är en fråga om att attrahera och behålla talang, utan också att utveckla och förvalta befintlig personal för att möta behoven

på lång sikt. Detta innebär att investera i utbildning, kompetensutveckling och skapande av en stimulerande och inkluderande arbetsmiljö där medarbetare kan trivas och växa (Lindmark & Önnevik, 2011).

Många respondenter lyfter certifieringar, vilket kan ses som en del av HRD-strategier. Genom att erbjuda anställda möjligheten att ta certifieringar, tydliggör dessa respondenter ett engagemang för att främja både individuell och organisatorisk kompetensutveckling. Certifieringar ger medarbetarna möjlighet att utöka sina kunskaper och färdigheter utifrån arbetsmarknadens förväntningar. Detta kan ses som systematiska förbättringar genom utbildning och karriärmöjligheter, utifrån HRD-strategier (Bierema & Callahan, 2014). Medan respondent 4 avfärdar certifieringar som olämpliga för verksamheten, framhåller respondenten istället betydelsen av interna utbildningsplattformar. Detta tyder på en inriktning mot intern kompetensutveckling, där fokus ligger på att skapa och förmedla interna kunskaper och lärande. Genom att erbjuda interna utbildningsplattformar kan de anpassa sitt lärandeinitiativ efter specifika behov, samtidigt som de främjar kunskapsdelning och intern tillväxt (Lindmark & Önnevik, 2011).

Respondenternas olika tillvägagångssätt inom HRD-strategier betonar vikten av att anpassa kompetensutvecklingen efter företagets behov och mål. Medan vissa respondenter ser certifieringar som en nyckelkomponent för kompetensutveckling, föredrar andra interna utbildningsinitiativ för att främja lärande och tillväxt inom organisationen. Huruvida valet av strategi kan påverkas av faktorer som branschkrav, företagskultur och resursbegränsningar, förblir det gemensamma målet för respondenterna att främja en kontinuerlig utveckling av de anställdas kompetenser för att möta framtidens utmaningar och möjligheter.

Utifrån respondenternas svar gällande medarbetarnas inställning gentemot HRD-initiativ blir det tydligt att framgångsrika HRD-strategier inte bara handlar om att erbjuda utbildning och utvecklingsmöjligheter (Lindmark & Önnevik, 2011), utan också om att förstå och anpassa sig till specifika behov och preferenser som medarbetarna eventuellt kan ha. Att skapa en arbetsmiljö som främjar lärande och karriärutveckling kan kräva en helhetssyn på både individuella och organisatoriska behov och mål. Genom att identifiera och hantera eventuella utmaningar i engagemang hos anställda kan organisationerna stärka sina HRD-strategier och öka sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden.

Samtliga respondenter uttrycker att de, i någon mån, arbetar med lärandeinitiativ, vilket är en del av HRD-strategier (Lindmark & Önnevik, 2011). Deras implementerade program och initiativ, som exempelvis respondent 3:s traineeprogram och respondent 9:s mentorskap, syftar till att skapa en miljö där de anställda kan växa och utvecklas. Detta beskriver Lindmark och Önnevik (2011) även som kärnan i HRD. Genom att erbjuda stöd och vägledning för sina anställdas utveckling, arbetar samtliga respondenter utifrån HRD-strategiernas mål. Respondenterna som uppmärksammar incitament, såsom belöningssystem eller att erbjuda en bonus i lönen baserat på certifieringar, som en del i att uppmuntra sina anställda till att fortsätta kompetensutvecklas visar en vilja att belöna och uppmuntra lärande och utveckling bland sin personal. Detta stämmer också överens med HRD-strategins syfte att främja utbildning och lärandeinitiativ för att förbättra de anställdas färdigheter och kunskaper (Lindmark & Önnevik, 2011).

När respondenterna lyfter betydelsen av certifieringar, vilket kan kopplas till HRD-strategier (Lindmark & Önnevik, 2011), berör det företagets förutsättningar (Kock, 2010). Respondenterna som antyder en strategi genom att fokusera på interna utbildningsplattformar och lärandeinitiativ kan ses som programrelaterade förutsättningar inom HRD. Deras beslut att prioritera intern kompetensutveckling över externa certifieringar indikerar en anpassning av lärandeinitiativ efter företagets specifika behov. Däremot är det genomgående att samtliga respondenter analyserar företagets inre och yttre kontext när de väljer sina HRD-strategier. De tar hänsyn till både externa och interna faktorer när de utformar sina lärandeinitiativ. Detta visar på vikten av att anpassa HRD-strategier efter den specifika miljö och situation organisationerna befinner sig i (Kock, 2010).

Det är respondenternas ansvar att formulera och kommunicera deras visioner och mål, inklusive strategier för kompetensutveckling och lärande. Det bör med andra ord vara deras uppgift att se till att HRD-initiativen är en etablerad del i organisationens strategi. Ledarskapet kan därmed ses som en intern kontext inom HRD-initiativ, något som även Kock (2010) uttrycker. Mintzberg beskriver även att det är den *strategiska ledningen* som ansvarar för att fastställa och övervaka företagets mål och strategier (Mintzberg, 1979).

5.5 Kultur

Genom att vissa respondenter använder sig av individanpassat ledarskap arbetar de med att skapa en atmosfär av tillit och öppenhet, vilket kan bidra till att stärka kulturen och öka

medarbetarnas engagemang och produktivitet. Dessutom bidrar ett närvarande ledarskap, något som respondenten 2 och 10 uttrycker, till att medarbetarna känner stöd och vägledning. För att förstå hur CC påverkar organisationens framgång och hur den kan förvaltas, är det väsentligt att titta på hur olika faktorer integreras och samverkar. Enligt Szczepańska-Woszczyzna (2018) spelar nämligen ledarskapet en nyckelroll i utformandet av CC.

En utmaning med distansarbete, som diskuterats av flera respondenter, pekar på behovet av att anpassa CC till föränderliga arbetsmiljöer. Trots fördelarna med flexibelt arbete kan det vara svårt att upprätthålla CC när medarbetarna arbetar på distans. Detta lyfter även (Flamholtz & Randle, 2011) som nämner att brist på tydligt ledarskap eller otydlig kommunikation från ledningen kan försvaga CC och därmed leda till förvirring bland medarbetarna. Respondenterna 5 och 10 menar på att de som arbetar hemifrån har svårare att komma in i och upprätthålla enigheten i kulturen. Enligt Szczepańska-Woszczyzna (2018) är det viktigt att ledningen tar aktiva åtgärder för att inkludera och engagera medarbetare, vilket kan kopplas till respondenternas 5 och 10 strategier för att tackla detta med olika sociala aktiviteter. Genom dessa aktiviteter försöker respondenterna stärka sammanhållningen i arbetsgruppen och få med de som även arbetar på distans.

Att stärka företagskulturen kan effektivt uppnås genom att integrera sociala aktiviteter som afterwork, affärsresor och gemensamma träningstillfällen. Dessa aktiviteter främjar trivsel och välbefinnande bland anställda (Flamholtz & Randle, 2011), vilket i sin tur kan bidra till organisationens framgång. Genom att kontinuerligt uppmärksamma och anpassa dessa initiativ till medarbetarnas behov, kan företag skapa en dynamisk och positiv arbetsmiljö som stöder både individuell och organisatorisk utveckling.

Respondent 2 menar att det är viktigt att hitta värde för varje individ för att få denne att stanna kvar i företaget. Genom att fokusera på individuella behov och önskemål, visar respondenten på en koppling mellan CC och personalstrategin. Att skapa en kultur där varje individ känner sig värderad och sedd kan vara avgörande för att attrahera och behålla talanger, vilket i sin tur kan stödja organisationens strategiska mål. Respondent 10 framhåller istället betydelsen av att bygga företagets varumärke genom att förstärka CC internt. Detta resonemang är i linje med idén att CC utgör en central komponent i hur organisationen framställer sig både internt och externt (Fombrun et al., 1984). Enligt Fombrun et al. (1984) påverkar företagets rykte och image både dess förmåga att attrahera kunder och dess förmåga att attrahera kvalificerad

personal, vilket då kan ses som att CC används som en strategi, enligt Szczepańska-Woszczyzna (2018).

När respondent 10 talar om att varumärket gentemot de anställda byggs inifrån och ut, antyder det att CC spelar en nyckelroll i att forma organisationens image som arbetsgivare. En stark och positiv CC kan locka talangfulla medarbetare genom att skapa en attraktiv arbetsmiljö där medarbetarna känner sig värderade och trivs. Denna syn på CC:s roll i att skapa och stärka företagets image som arbetsgivare är väl förankrad i teorin om hur både intern och extern image påverkar rekrytering och attraktion av talanger (Fombrun et al., 1984). Dessa exempel av respondent 2 och 10 visar på hur de ser CC som en integrerad del av organisationens strategiska arbete. Genom att förstå och använda CC på ett strategiskt sätt kan organisationer stärka sin konkurrenskraft på marknaden. (Szczepańska-Woszczyzna, 2018).

Utöver detta fokuserar även respondenterna 2, 4, 5 och 8 på något som respondent 2 kallar "må-bra-kultur". De vill skapa en positiv och stödjande arbetsmiljö där medarbetarnas välbefinnande prioriteras. Något som sticker ut här är hur respondent 8 förklarar att de erbjuder olika träningstillfällen i veckan för att möjliggöra att anställda ska hinna få in träningen och på så sätt inte ta tid från att umgås med familj och vänner i sitt privatliv. Detta är något som Nilsson et al. (2018) menar är viktigt, speciellt för den yngre generationen idag.

5.6 Syn på HR

Även om respondenterna 4 och 8 båda erkänner närvaron av en HR-representant, skiljer sig deras perspektiv på denna roll. Respondent 8 ser HR som en avgörande komponent i kompetenshanteringen och lyfter fram dess betydelse för organisationens framgång. Respondent 4 ser HR-representanten mer som en samarbetspartner för icke-arbetsrelaterade aktiviteter, snarare än en nyckelspelare inom kompetenshantering. Denna inställning kan tyda på en mer administrativ syn på HR-frågor och en eventuell motvilja mot hur HR hanteras och integreras i organisationens strategi. Detta står i kontrast till teorin om SHRM, som starkt framhäver att HR ska betraktas som en strategisk tillgång och integreras i organisationens övergripande strategi och ses som effektiv först om ledningen stödjer HRM-arbetet (Chanda & Shen, 2009). Genom att enbart se HR-frågor som administrativa uppgifter och begränsa dess roll till icke-arbetsrelaterade aktiviteter riskerar eventuellt respondent 4 att gå miste om möjligheten att utnyttja HR som en strategisk fördel.

När det kommer till att sköta HR-uppgifterna själva, kan det innebära en nära kontakt med personalen och ett synligt engagemang som ofta uppskattas av anställda, som exemplifierat av respondent 5. Å andra sidan visar respondent 6 och 7 på en anpassningsförmåga mot HR-processer för varje avdelning då de fördelar HR-uppgifterna på avdelningscheferna för en mer individuell hantering. På så vis kan de bättre möta personalens behov, men det kan också innebära en risk för ojämnhet eller brist på standardisering i HR-processerna. Att de olika respondenterna hanterar HR-processerna på olika sätt indikerar också som Chanda och Shen (2009) beskriver att SHRM kan anpassas till varje företag.

Respondent 10 uttrycker däremot en skeptisk inställning till HR och ser dem som opålitliga och styrda av företagets agenda, dessutom får den HR-anställda enbart arbeta med kulturen. Detta indikerar ett bristande förtroende för HR-funktionen och kan vara ett hinder för att utveckla effektiva strategier och processer inom HRM. Som följd av detta kan respondent 10 också gå miste om de strategiska fördelar som finns med SHRM. Genom att använda SHRM kan organisationer möta de externa utmaningar som finns. Detta kan inkludera investeringar i rekrytering eller andra personalstrategier (Chanda & Shen, 2009), något respondenten uttrycker att de har för företaget, men ännu inte prioriterat på grund av tidsbrist. Om förtroendet för den HR-ansvarige hade varit större än att enbart hantera företagskulturen, hade denna person kunnat fokusera på sådana strategiska åtgärder. Dock, med respondent 10:s bristande förtroende för HR-funktionen i stort, riskerar de istället att gå miste om möjligheten att dra nytta av sådana strategiska initiativ.

Det finns en tydlig indikation på att HR-rollen och dess betydelse kan vara beroende av organisationens storlek, bransch, ledningsstruktur, samt individuella uppfattningar och erfarenheter hos de som är ansvariga för personalen. En mer strategisk inriktning på HRM, som betonas i teorin om SHRM, kan potentiellt leda till en mer enhetlig och effektiv hantering av personalresurser för att stödja organisationens övergripande mål och långsiktiga framgång (Fombrun et al., 1984). I detta fall handlar det om att via strategiska beslut tackla den rådande kompetensbristen.

Respondent 7 uttrycker en stark betoning på vikten av HR-frågor, då de direkt påverkar personalen. Enligt respondenten är det genom personalen som den stora ekonomin finns. Denna syn på personalen som en strategisk tillgång driver en mer proaktiv hantering av HR-frågor för att maximera personalens potential och bidrag till organisationens framgång. Trots att

respondent 7 inte har en egen HR-avdelning, visar denne aktivt engagemang i att hantera området genom att exempelvis ha etablerat en intern akademi för att säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig i företaget. Detta indikerar en stark vilja från VD:n att investera i rekrytering, utveckling och behållning av talanger för att säkerställa organisationens långsiktiga konkurrenskraft. Enligt Bratton et al. (2012) spelar ledarnas värderingar en avgörande roll för hur SM och dess komponenter uppfattas och implementeras i organisationen. Detta går i hand med att respondentens prioritering av mänskliga resurser som en central del i sammanhanget. Ledare som värdesätter de mänskliga resurserna som organisationens mest värdefulla tillgångar, likt respondent 7, kan integrera HRM och SHRM i strategiska beslutsprocesser på ett mer omfattande sätt.

5.7 Sammanfattning Analys

Analysen visar att det finns en tydlig koppling mellan strategisk ledning och kompetenshantering, där respondenterna integrerar åtgärder för att motverka kompetensbrist i sina affärsstrategier för att möta aktuella behov. Strategisk rekrytering och utveckling av interna kompetenser är centrala delar som framkommer i analysen, där VD:n spelar en avgörande roll för att fastställa och övervaka att de kompletterar den brist som finns på arbetsmarknaden. Respondenterna visar en förståelse för att företagskulturen fungerar som ett verktyg för att påverka organisationens framgång genom integration och samverkan av faktorer som ledarskap och kommunikation, vilket bidrar till att behålla personalen. Synen på HR varierar bland respondenterna, även om alla respondenter anser det viktigt med personalfrågor, påverkar ändå deras synsätt förmågan eller oförmågan att utnyttja HR som en strategisk tillgång.

6. Slutsats

Kapitlet har som mål att besvara studiens frågeställning, diskutera studiens teoretiska och praktiska bidrag, belysa eventuella begränsningar och ge förslag till framtida forskning inom området.

6.1 Studiens slutsats

Hur tolkar och arbetar de mindre techbolagens VD:ar med HRM när det råder kompetensbrist på arbetsmarknaden?

Efter en omfattande analys framgår det tydligt att VD:ar inom mindre techbolag, särskilt när de konfronteras med kompetensbrist på arbetsmarknaden, arbetar med och antar en strategisk inställning till hanteringen av HRM. Där VD:arnas tolkningar av HRM återspeglas i de strategier de utformar för att hantera sin personal. Deras tillvägagångssätt är varierade med anpassning till den snabbt föränderliga och konkurrensutsatta arbetsmarknaden.

Datansamlingen visar att VD:arna prioriterar rekrytering och bibehållande av kvalificerad personal, med betoning på kompetens som nyckeln till framgång. De ser kompetensbristen som en stor utmaning för konkurrens och tillväxt och framhåller vikten av spetskompetens för att behålla kvalitet och konkurrenskraft i en snabbt föränderlig teknologisk arbetsmarknad. Vissa VD:ar prioriterar exempelvis potential hos juniora kandidater framför erfarenhet hos seniora, vilket kan vara fördelaktigt i nuvarande marknadssituation då det finns brist på erfarna seniora kandidater. En följd av att investera i juniora kandidater med stor potential kan ge nya idéer och perspektiv som kan bidra till konkurrenskraft. Att rekrytera rätt och kunna utveckla talanger kan därför bli avgörande för att kunna överleva på dagens arbetsmarknad.

Som en följd av kompetensbristen visar VD:arna även olika HRD-inriktade initiativ genom att investera i utbildning, kompetensutveckling och skapa en stimulerande arbetsmiljö där medarbetarna trivs och kan växa. Genom att erbjuda interna utbildningsprogram, mentorskap och utvecklingsmöjligheter strävar dessa VD:ar efter att främja medarbetarnas långsiktiga lojalitet och engagemang. Detta kan vara viktiga faktorer för att konkurrera med större bolag som ofta har mer resurser. VD:arna ser även den kontinuerliga kompetensutvecklingen och anpassningen till föränderliga marknadsförhållanden som avgörande för att uppnå sina mål,

vilket exemplifierar deras tillämpning av SHRM. VD:arna betraktar nämligen HRM som en integrerad del av företagets strategiska planering, inte som en isolerad funktion. Om HRM-initiativ sammanförs med organisationens mål och vision kan de skapa en stark och sammanhållen grund för tillväxt och framgång.

En annan central faktor som VD:arna uppmärksammar är skapandet av en positiv och inkluderande företagskultur. De visar förståelse för att företagskulturen kan ses som ett verktyg som påverkar både medarbetarnas trivsel och engagemang samt organisationens övergripande prestationer. Genom att främja värderingar som tillit och öppenhet skapar de en miljö där medarbetarna känner sig värderade och uppmuntrade att bidra till företagets framgång. Dessutom utmärker sig dessa VD:ar genom sitt proaktiva strategiska ledarskap, även kallat Strategic Management. De inser att framgångsrikt HRM handlar om mer än att reagera på förändringar; det handlar också om att proaktivt forma och leda organisationen mot framtida möjligheter och utmaningar. De anpassar sina strategier för att möta framtidens krav i techbranschen genom att ständigt beakta marknadens behov och medarbetarnas utveckling. Exempelvis har vissa VD:ar utvecklat långsiktiga rekryterings- och utvecklingsstrategier som internationell rekrytering och att anställa juniora kandidater för att säkerställa en kontinuerlig tillgång på kvalificerad personal.

Resultaten visar VD:arnas olika sätt att arbeta med HRM och att deras tolkningar av HRM bidrar till att de har olika strategier. Trots denna variation fokuserar de alla på gemensamma områden för att hantera kompetensbristen. Detta inkluderar integration av rekrytering och personalbehållning med företagets övergripande strategi, främjande av en positiv företagskultur samt erbjudande av utvecklingsmöjligheter för medarbetarna, allt i syfte för att tackla den rådande kompetensbristen.

6.2 Teoretiskt bidrag

Vår studie utgör ett viktigt bidrag till forskningen över förståelsen av hur HRM används av mindre techbolag som saknar en fullt utvecklad HR-avdelning. Medan tidigare forskning främst har fokuserat på HRM i större företag med etablerade HR-avdelningar (Brandl & Pohler, 2010; Steffensen et al., 2019; Goswami, 2018), strävar vår studie efter att belysa hur mindre företag tolkar och tillämpar HRM. Genom att undersöka hur dessa företag använder och anpassar HRM-arbetet fyller vår forskning en viktig kunskapslucka bland hur mindre företag arbetar med HRM och erbjuder insikter som är relevanta för företag av liknande storlek och struktur.

Studien går utöver att enbart undersöka den teoretiska aspekten av HRM, och istället granskar vi hur dessa strategier praktiskt tillämpas av VD:ar inom mindre techbolag. Detta innefattar allt från utformningen av rekryteringsstrategier till skapandet av en företagskultur som främjar engagemang och tillväxt. Vi konstaterar att under den rådande kompetensbristen har mindre techbolag anpassat sig genom att utveckla egna strategier inom HRM för att hantera utmaningarna och främja hållbar tillväxt.

Genom att granska olika perspektiv på strategier inom HRM hos mindre techbolag identifierar vi en variation i synen på HR, från att se HR som en viktig del för företagets framgång till att sakna tillit och förståelse för vad en HR-avdelning ska bidra med. Denna variation ger oss insikter i hur olika VD:ar ser på HR och hur de utifrån det väljer att använda funktionen. Vi bygger även vidare på tidigare forskning som betonar en förändring mot att mäta effektivitet inom företag inte enbart genom finansiella mått, utan även genom mänskliga resursfrågor (Goswami, 2018). Detta illustreras av de betydande investeringar som företagen vi intervjuat gör i sin personal och deras engagemang för att behålla dem, vilket kan vara avgörande för överlevnad på en arbetsmarknad präglad av kompetensbrist.

6.3 Praktiska Rekommendationer

Vår studie och dess resultat har potential att vara av stor betydelse för mindre företag och deras ledning när de strävar efter att förstå hur HRM kan användas vid kompetensbrist på arbetsmarknaden. Dessa praktiska rekommendationer riktas därmed inte enbart till mindre företag inom techbranschen, då fler mindre företag i andra branscher kan uppleva oförståelse för HRM och stå inför kompetensbrist.

Resultaten tyder på att VD:arna inom dessa mindre techbolag intar en strategisk och proaktiv inställning till HRM. De integrerar HRM med företagets affärsstrategi, investerar i utbildning, anpassar sina rekryteringsstrategier och skapar en inkluderande företagskultur för att främja medarbetarnas engagemang och lojalitet. Detta kan vara avgörande för att hantera konkurrensen och bristen på kvalificerad arbetskraft. Resultatet kan därför anses ge värdefull vägledning för andra mindre företag som står inför liknande utmaningar och söker effektiva strategier för att attrahera och behålla talanger.

6.4 Begränsningar

Studien är begränsad till endast VD:ns perspektiv och åsikter om sin egen ledning och situationen som helhet. Eftersom vår studie enbart bygger på data och information som samlats in från VD:ar i olika organisationer, kan vi inte få en heltäckande bild av hela ledningsgruppens åsikter eller förståelse av organisationen. Det finns en risk att andra medlemmar i ledningsteamet kan ha olika uppfattningar eller prioriteringar som inte nödvändigtvis återspeglas i VD:ns synsätt. Denna begränsning kan leda till att viktiga aspekter av ledningsgruppernas dynamik och interaktion förbises, vilket i sin tur kan påverka vår förmåga att helt förstå de strategiska val och beslut som tas inom organisationen. Det är viktigt att vara medveten om denna begränsning och att tolka resultaten med försiktighet för att undvika att dra förhastade slutsatser eller generaliseringar om hela ledningsgruppens perspektiv.

Det finns även en begränsning i att endast använda tio respondenter då det kan påverka studiens generaliserbarhet och representativitet. Med ett så begränsat urval kan det vara svårt att dra slutsatser som är helt överförbara till samtliga mindre techbolag. En större urvalsstorlek skulle kunna ha gett en bredare och mer mångsidig bild av hur olika VD:ar inom techbranschen tolkar och implementerar HRM.

En ytterligare begränsning i vår studie är avsaknaden av ett medarbetarperspektiv. Genom att endast fokusera på VD:arnas uppfattningar och tolkningar av HRM kan vi missa värdefulla insikter från medarbetarna som är direkt involverade i dessa processer. Medarbetarperspektivet kan bidra till att komplettera och berika vår förståelse för hur dessa strategier implementeras och upplevs i den operativa kärnan, då det kan finnas skillnader mellan hur VD:arna och medarbetarna uppfattar och värderar olika HR-initiativ och praktiker.

Bristen på medarbetarperspektiv går även att koppla till begränsningen med att enbart få VD:ns perspektiv på företagskulturen. Detta kan ge ett ensidigt perspektiv färgad av VD:ns subjektiva tolkningar, vilket i sin tur kan leda till en skev bild av verkligheten. För att få en mer komplett förståelse av företagskulturen kan det därför anses behövas insikter från samtliga som verkar inom en organisation.

6.5 Framtida forskning

För att hantera kompetensbristen inom techbranschen kan framtida forskning fokusera på att förstå orsakerna till den låga representationen av kvinnor, som kort nämns i avsnitt 4.7. Att undersöka effektiva metoder för att skapa en mer inkluderande arbetsmiljö, främja jämställdhet samt studera effekterna av mångfaldsinitiativ inom techbolag kan vara avgörande för att möta kompetensbristen och bredda rekryteringen.

Dessutom kan framtida forskning inom techbranschen dra nytta av att inkludera perspektiv från hela ledningsgruppen för att få en komplett bild av organisationens styrning och strategi. Genom att analysera olika ledningsstrategier kan forskningen bidra till att förbättra rekrytering och personalstrategi inom techbranschen. Medarbetarnas perspektiv är också viktigt för att förstå hur kompetensbristen kan hanteras. Genom att inkludera deras åsikter kan forskningen identifiera problemområden i kommunikationen mellan ledning och anställda samt utveckla strategier som attraherar och behåller talang, vilket kan bidra till att lösa kompetensbristen i techbranschen.

7. Referenser

Academic work. (2019). *Young Professionals Attraction Index 2019*.

https://email.academicwork.com/hubfs/PDFs/Sweden/Sweden_WP_YPAI2019.pdf?_hsmi=138810536&_hsenc=p2ANqtz-9CO9GYTBv-4cEkpuNEE5FZ9vf13-gWLNSTM8a07UyUwf6Hv-DB7uT2hzJQHAfaCXgsAkdnMjGtLEsAvc_b7FAwU4WvPA

Acquaah, M. (2004). Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resources management practices: An integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor. *Review of Human Factor Studies*, 10(1), 118-151.

Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions?. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420. DOI: 10.17265/1548-6583/2017.09.004

Alvehus, J. (2016). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* (3:e uppl.). Liber.

Andric, A. (2024, 22 februari). Brist på rätt kompetens leder till misslyckade rekryteringsförsök hos techföretagen. *TechSverige*.

<https://www.techsverige.se/2024/02/brist-pa-ratt-kompetens-leder-till-misslyckade-rekryteringsforsok-hos-techforetagen/>

Bierema, L. & Callahan, J.L (2014) Transforming HRD: A Framework for Critical HRD. *Advances in Developing Human Resources* 16(4), 429-444

<https://doi.org/10.1177/1523422314543818>

Brandl, J. & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025 -1046.

<https://doi.org/10.1002/hrm.20392>

Bratton, J., Gold, J. & Legge, K. (2012). *Human Resource Management*. (5:e uppl.). Macmillan Distribution.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e uppl.). Liber.

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004) Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>

Chanda, A. & Shen, J. (2009). *HRM Strategic Integration and Organizational Performance*. (1:a uppl.) Sage Publications Pvt. Ltd.

Di Pietro, F., Monaghan, S. & O'Hagan-Luff, M. (2021). Entrepreneurial Finance and HRM Practices in Small Firms. *British Journal of Management*, 33(1), 327-345.

<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12493>

Europeiska Kommissionen. (2003, 6 maj). *Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*. (2003/361/EG).

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=SV>

Flamholtz, E. & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture*. (1:a uppl.) Stanford University Press.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. (1:a uppl.) Wiley.

Goswami, A. (2018). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 15(3), 128-135.

Guest, D. E. (1987). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS. *Journal Of Management Studies*, 24(5), 503-521.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>

Hamid, Z., Muzamil, M. & Shah, S. A. (2022) *Research Anthology on Human Resource Practices for the Modern Workforce*. (1:a uppl.). IGI Global.

<https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3873-2.ch001>

IT&Telekomföretagen. (2021). *En rapport från IT&Telekomföretagen: IT-kompetensbristen*.

IT&Telekomföretagen.

<https://www.almega.se/app/uploads/sites/2/2020/12/ittelekomforetagen-it-kompetensbristen-2020-online-version.pdf>

Jurak, A. (2020). The importance of high – Tech companies for EU economy – Overview and the EU grand strategies perspective. *Research in Social Change*, 12(3), 32-52.

<https://doi.org/10.2478/rsc-2020-0013>

Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. (1a. uppl.). Lund: Studentlitteratur

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

Lindmark, A. & Önnévik, T. (2011). *Human resource management : organisationens hjärta*. (2a uppl.). Studentlitteratur AB.

Malik, N. (2009). Emergence of Strategic Human Resource Management Historical Perspective. *Academic Leadership: The Online Journal*, 7(1). DOI: 10.58809/QDSO7765

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research* (1:a uppl.). Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.

Nilsson, P., Wallo A., Rönnqvist, D. & Davidson B. (2018). *Human Resource Development - att utveckla individer, grupper och organisationer*. (2:a uppl.) Studentlitteratur AB.

Opatha, H. H. D. N. P. (2012). *Human Resource Management*. (3:e uppl.). Sri Lanka: Prof. (Dr) Henarath H. D. N. P. Opatha.

Price, A. (2011). *Human Resource Management*. (4:e uppl.) Andover: Cengage Learning EMEA.

Steffensen, D. S., Ellen, B. P., Wang, G. & Ferris, G. R. (2019). Putting the “Management” back in human resource management: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2387-2418. <https://doi.org/10.1177/0149206318816179>

Szczepańska-Woszczyna, K. (2018). Strategy, Corporate culture, Structure and operational processes as the context for the innovativeness of an Organization. *Foundations of Management*, 10(1), 33-44. DOI: 10.2478/fman-2018-0004

TechSverige. (2024). *Kompetensbehoven inom tech*. TechSverige.

<https://www.techsverige.se/app/uploads/sites/2/2024/02/TECHSVERIGE-RAPPORT-KOMPETENSBEHOVEN-INOM-TECH-ONLINE-VERSION.pdf>

TechSverige. (2023). *Svenska techbranschen 2023 - Stark tillväxt och goda framtidsutsikter trots kända tider*. TechSverige.

<https://www.techsverige.se/app/uploads/sites/2/2023/11/TECH-SVERIGE-RAPPORT-SVENSKA-TECHBRANSCHEN-2023.pdf>

Viitala, R., Vesalainen, J. & Uotila, T-P. (2022). SME managers' causal beliefs on HRM as success factor of the firm. *Journal of Small Business Management*, 60(6), 1379–1403. DOI: 10.1080/00472778.2020.1758528

Wahlström, B. (2004). *Ordning & oreda: omvärldsanalys för beslutsfattare* (1:a uppl.). Malmö: Liber ekonomi.

Zakaria, N., Zainal, S.R. & Nasurdin, A.M. (2011). Investigating The Role of Human Resource Management Practices on The Performance of SME: a conceptual framework. *Journal of Global Management*, 3(1).

Bilagor

Bilaga 1. Individuella reflektioner

Individuella reflektioner: Emma Käll

Tre års utbildning på Skövde Högskola lider nu mot sitt slut efter denna avslutande C-uppsats, och vilken resa det har varit! Från att ha arbetat i sex års tid efter studenten med blandade yrken valde jag tillslut att läsa POL-programmet och påbörjade min resa mot min nya yrkesroll. En resa som varit allt annat än spikrak, men vad fantastiskt det är att få lära sig och utvecklas som person. De kurser som innefattas i programmet har varit av stor lärdom, alltifrån hur organisationer faktiskt fungerar och är uppbyggda till hur personalvetare arbetar och tänker. Den breda utbildningen som för med sig både en ekonomisk grund och ett personalvetareperspektiv tror jag kan vara av stor nytta när jag själv sedan ska ut i praktiken. Utbildningen har gett mig en djupare förståelse för det bakomliggande som inte syns i organisationer, men som faktiskt sker. Jag har en förhoppning om att jag kommer ut i yrkeslivet med en större medvetenhet och respekt för det arbete som läggs ner i organisationer, speciellt ur arbetsgivarens perspektiv.

Att ha skrivit ett examensarbete som grundar sig i kompetensbrist på arbetsmarknaden kunde inte kännas mer rätt i tiden. Det har skapat förståelse för den utsatthet som organisationer står inför och vilka externa hot som har en direkt påverkan på den interna delen av en organisation. Det är en lärdom, som jag som nyexaminerad företagsekonom, kommer ha nytta av när jag själv ska ut på arbetsmarknaden och eventuellt också bemöta den med olika former av strategier för att hjälpa den organisation som jag sen kommer verka inom. Bekantskapen med mina skrivkollegor, Isabelle och Jonatan, började egentligen redan från skolstarten 2021. Vi fann varandra väldigt snabbt och har många kompletterande sidor till varandra. Vi har skrivit i princip varje grupparbete tillsammans under dessa 3 år, vilket gjorde att valet av att skriva detta examensarbete ihop var enkelt. Vi alla tre har olika erfarenheter från yrkeslivet, är i olika åldrar och har olika perspektiv på saker och ting.

Att nå fram till vilket ämne vi skulle skriva om var en utmaning, vi ändrade oss många gånger tills vi tillslut hittade en bransch som väckte intresse och ett ämne som vi alla tre ansåg intressant. Vår fördel var att vi alla är intresserade av teknik i någon mån, samt att vi har ett intresse för just HRM och dess innebörd för organisationer. Examensarbetet i sig har gett djupare förståelse för det beroende en organisation har över att inneha rätt kompetens och

resurser för att överleva på en marknad. Det har även gett lärdom över hur organisationer, trots brist på kompetens, har en överlevnadsförmåga och anpassningsförmåga i att skapa olika strategier som exempelvis kompetensutveckling och kompetensbevarande för att möta externa hot i omgivningen. Tack vare den inriktning som vi valde inom HRM har jag fått se hur VD:ar i praktiken arbetat med ämnet i förhållande till den kunskap jag haft om ämnet sedan tidigare. Men även hur andra faktorer som kultur och ledarskap har en direkt påverkan på hur organisationer faktiskt väljer att hantera människorna i den. Ämnet HRM har för mig fått en stor innebörd och gett insikter i hur viktigt det är att prioritera och uppfylla människors behov för att få en lyckad verksamhet.

Trots detta har examensarbetet i sig inte varit en enkel match, däremot har det lärt mig mer om samarbete, intervjuteknik och hur en uppsats ska utformas ur ett kvalitativt perspektiv. Det har krävts oerhört mycket tid, ansträngning och tankeverksamhet att få ihop denna uppsats. Men, med all erfarenhet ihop, all kunskap och förståelse för varandra, har vi hela tiden plockat fram det bästa ur allas egenskaper för att forma en uppsats vi idag är stolta över att presentera. Alla har ansträngt sig sitt yttersta och jag kan gå i god för att vi alla har bidragit med lika mycket tid och textmängd som den andra. Vi har arbetat effektivt på så sätt att vi ibland skrivit kapitel ihop, för att sedan dela upp olika kapitel eller delar ur kapitel var för sig. Däremot har vi alltid gått igenom allt tillsammans, gett feedback och kunnat lägga in olika perspektiv på det vi skrivit så alla är nöjda. Jag är nöjd med min egen insats och stolt över mina skrivkollegor och den insats de gjort. Jag säger som Jonatan en gång sa *“är det något vi kan, så är det att producera text”*. Jag vill rikta ett stort tack till vår handledare Johanna Frödelius som funnits där för oss med kommentarer och sin tid, men framförallt vill jag rikta ett stort TACK till Izabelle och Jonatan för detta halvår av skratt, motgångar och oändliga telefonsamtal. Vi fixade det, det hade aldrig gått utan er!

Individuella reflektioner: Jonatan J. Lindqvist

Jag tillsammans med Emma och Izabelle har under dessa tre år samarbetat vid samtliga grupparbeten där tillfälle givits. Under hösten 2023 beslutade vi att skriva alla tre tillsammans efter att information om denna möjlighet gått ut. Till en början var det svårt att hitta ett område som kändes naturligt för alla tre, däremot var vi enade om att det var management vi ville fokusera på. Efter att ha utgått ifrån intresseområden vi funnit intressant under studietiden, i kombination med vilka branscher vi trodde oss ha enklast att få en inblick i, kunde vi enas om ämnet.

Under vårens gång har jag upplevt en betydande personlig utveckling inom olika aspekter av lärandet. Dels genom att jag har fått möjlighet att utforska olika forskningsmetoder och tillvägagångssätt för att samla in och analysera data. Genom att arbeta med uppgifter som krävde tillämpning av olika metoder, såsom intervjuer och litteraturstudier, har jag stärkt min förmåga att välja och använda lämpliga metoder för att nå ett önskvärt resultat.

Genom att fördjupa mig i området har jag utökat min kunskapsbas och fått en bredare förståelse för ämnet. Dessutom har jag även förbättrat min förmåga att analysera och tolka data, skriva akademiska texter och kommunicera idéer på ett effektivt sätt. Att arbeta både individuellt (i förhållande till gruppen) och i grupp har varit en givande erfarenhet som har gett mig många lärdomar. Det har inte bara gett mig möjligheten att granska mitt arbetssätt på ett personligt plan, utan även bidragit till att utveckla min samarbetsförmåga. Jag har fått insikter i både utmaningar och möjligheter som uppstår i dessa olika arbetsformer, vilket jag tror har stärkt min erfarenhet, och tar med mig vikten av att anpassa sig.

Arbetsfördelningen har varit varierad, med en betydande del av arbetet utförd på distans. Trots detta har vi haft regelbundna avstämningssamtal och gemensamma möten för att diskutera och samarbeta kring olika uppgifter och delar. Individuellt arbete har också varit en viktig del av vår gemensamma inläring, där varje individ har haft möjlighet att fördjupa sig i olika delar och bidra med sitt perspektiv. Detta har även möjliggjort att vi kunnat lägga upp arbetet utifrån våra privatliv.

Kursen och uppsatsen har bidragit till en omfattande personlig utveckling genom förbättrade kunskaper i såväl faktasökning, metodupplägg och en fördjupad förståelse för området. Arbetsfördelningen har, i min mening, varit effektiv och jämställd, och jag är nöjd med de framsteg jag och gruppen har gjort under vårens gång.

Individuella reflektioner: Isabelle D. Andersson

Under mina tre års tid på POL-programmet har jag fått lära mig väldigt mycket. Mina tidigare erfarenheter från arbetslivet gav mig vissa fördelar, men att gå tillbaka till skolbänken efter flera år var en rejäl omställning. Jag var osäker på akademiskt skrivande och forskning, men under de senaste tre åren har jag lärt mig mycket om båda.

Mina faktakunskaper har utvecklats genom kurser som fokuserat på personalvetenskap och hur organisationer fungerar. Jag har fått en djupare förståelse för företagsstrukturer och hur människor arbetar tillsammans i företag. Dessutom har jag insett betydelsen av att behålla och utveckla kompetens genom HRM. Denna kunskap har hjälpt mig att förstå vad som gör ett företag framgångsrikt och vilka utmaningar företag möter. De nya insikterna jag har fått på POL-programmet har inte bara gett mig mer kunskap om organisationer, utan också stärkt min självkänsla när det gäller akademiskt arbete. Jag har nu mycket större självförtroende när det gäller att hantera svåra uppgifter och att samarbeta i grupp.

Att skriva C-uppsatsen tillsammans med Emma och Jonatan var ett självklart val för mig. Under de senaste tre åren har vi skrivit nästan allt grupparbete tillsammans och har därför lärt känna varandra riktigt väl. Vi har alla våra unika styrkor, vilket visade sig vara en stor fördel när vi arbetade med uppsatsen. Vi delade upp arbetet på så vis att vi skrev vissa kapitler tillsammans och delade på andra. Oavsett hur vi skrev kapitlen gick vi alltid igenom allt tillsammans i slutet. Vi hade regelbundna möten för att se hur allt gick och för att säkerställa att vi alla arbetade mot samma mål. Kommunikation var viktigt, så vi använde chattgrupper och delade dokument för att hålla kontakt och byta information.

Vårt samarbete i gruppen var inte bara effektivt, utan också mycket givande, och jag skulle inte ha velat göra det på något annat sätt. Att arbeta i grupp visade mig också hur olika personligheter kan komplettera varandra för att nå ett gemensamt mål. Jag insåg också hur viktigt det är att kunna ta emot feedback och kontinuerligt sträva efter att förbättras. Även om det fanns utmaningar, som sena kvällar med mycket skrivande och omskrivningar, lärde jag mig att hantera stress och hitta lösningar på problem. En av de största fördelarna med att arbeta i grupp tillsammans med Emma och Jonatan var att vi kunde vara helt raka och ärliga mot varandra. Denna transparens var viktig för att få uppsatsen så bra som möjligt. Att ha den här typen av öppenhet och förtroende i gruppen gjorde att vi kunde hantera alla utmaningar som dök upp och skapa en uppsats som vi alla kunde vara stolta över. Jag ser fram emot att ta med mig allt jag har lärt mig in i min framtida karriär.

Ett stort TACK till Emma och Jonatan för tre fantastiska år fyllda av skratt, tårar och minnesvärda stunder. Ni är helt underbara! Jag vill också rikta ett särskilt tack till Johanna Frödelius för den vägledning och det stöd du har gett oss. Slutligen, ett tack till mig själv för att jag har klarat dessa tre år.

Bilaga 2. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Respondent (ID):	Företag (ID):

Datum:	Längd:	Intervjuform:

INLEDANDE FRÅGOR

Person

Är det ok att vi spelar in intervjun?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej
Vad är din roll?	
Hur länge har du arbetat i din nuvarande position?	
Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter?	
Vilken utbildning/erfarenhet har du sedan tidigare?	

Företag/anställda

Vad är ni för typ av organisation?	
Hur många är anställda här?	
Vad har majoriteten av alla anställda för kompetens (utbildning)?	

HUVUDINTERVJU

Nr.	Fråga	Svar
1.	Vad är dina främsta mål och visioner för	

	organisationen under din ledning?	
2.	Hur tror du att din tidigare erfarenhet och utbildning har påverkat dina beslut som ledare?	
3.	Hur tror du att din personlighet och värderingar påverkar dina beslut och din ledarstil?	
4.	Hur mycket hänsyn anser du att ni tar till kompetensbristen (på marknaden) när ni utformar mål och visioner?	
5.	Vilka utmaningar har ni med att få tag i/behålla personal?	
6.	Hur anser du att eran organisation tar hänsyn till kompetensbristen när ni formulerar organisationens strategier?	
7.	Kopplad till fråga 6 Vad anser du att ni vidtagit för åtgärder för att förbereda organisationen för framtida utmaningar och möjligheter inom er bransch?	
8.	Hur anser du att ni arbetar strategiskt med rekrytering?	
9.	Hur attraherar ni kompetenta medarbetare? Vad tycker du är era USP:ar? <ul style="list-style-type: none"> • Anser du att detta är något som attraherar medarbetare? 	
10.	Vilka åtgärder tror du behöver vidtas för att skapa en mer attraktiv arbetsmiljö?	
11.	Hur upplever du att ni arbetar med kompetensutveckling?	
12.	Hur tycker du att ni arbetar med att behålla era medarbetare?	
13.	Har ni en HR-avdelning? Ja/Nej? Om ja, hur arbetar ni i sådant fall med HR? Om nej, varför? Följdfråga: Vad är din syn på HR? Är du insatt i ämnet?	

14.	Har ni som ledningsgrupp det fulla ansvaret över personalen, eller har ni olika nivåer i er organisation? Beskriv hur det ser ut och hur ni prioriterar personalhanteringen!	
------------	--	--

AVSLUTNING

Har du något som du vill tillägga?	
Om det hade funnits ett behov att komplettera ett svar i efterhand, hade det varit möjligt att kontakta er?	

Bilaga 3. Mailutskick

Hej,

Mitt namn är XXX och jag tillhör en grupp på 3 studenter, som under våren planerar att skriva vår kandidatuppsats i ledarskap och personalhantering. Studiens syfte är att skriva om hur techbolag arbetar med olika personalstrategier och hur detta förhåller sig till den rådande kompetensbristen, som det skrivs om, på dagens arbetsmarknad. Mer specifikt kommer vi att undersöka hur organisationer strukturerar sin personalhantering och jämföra forskningen med hur organisationer på bästa sätt kan hantera rådande situationer.

Jag kontaktar er eftersom ni verkar arbeta med den typen av kompetens som ingår i "techbolag". Vårt mål är att genomföra intervjuer på roller som aktivt arbetar med personalhantering. Intervjuerna kommer att vara anonyma, på så sätt kommer inga detaljer om varken företaget eller personen att vara en del av studien. Intervjuerna planerar att ta ca 1h och kan genomföras på såväl Zoom/Teams eller (föredragsvis) på plats.

Genom att samarbeta med er hoppas vi kunna få en insikt i de utmaningar och möjligheter som kan uppstå inom branschen. Ni kommer självklart att få tillgång till resultaten av vår undersökning efteråt. Jag hoppas att vi får tillfälle att höras vid och delar gärna en djupare förståelse för ämnet.

Om ni har några frågor så tveka inte att höra av er!

Tack för er tid och uppmärksamhet.

Med vänlig hälsning,

XXX