Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

# *Strategisk kompetensförsörjning-*

En kvalitativ studie om att vara en attraktiv & konkurrenskraftig arbetsgivare

# *Strategic competence supply-*

A qualitative study about being an attractive and competitive employer

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet Företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin År 2023

Emma Hessel & Emma Karlsson

Handledare: Tony Pehrson

Examinator: Karl Ydén

**Strategisk kompetensförsörjning**

Examensrapport inlämnad av Emma Hessel och Emma Karlsson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2023-06-11**

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: ____ _____

Emma Hessel

Signerat: __ _____

Emma Karlsson

# Förord

Till att börja med vill vi tacka de företag, vars HR- praktiker ställt upp med sin medverkan. Er tid och ert engagemang inom ämnet har bidragit till ett resultat som ledde fram till intressanta och förhoppningsvis givande slutsatser. Vi vill dessutom tacka vår handledare Tony Pehrsson som bidragit med sin kunskap, coachat oss i rätt riktning och utmanat våra tankar och idéer. Till sist vill vi även rikta ett tack till vår examinator Karl Ydén som bidragit med konstruktiv feedback som hjälpt oss att utveckla arbetet med ytterligare perspektiv.

Högskolan i Skövde, juni 2023

Emma Hessel & Emma Karlsson

# Sammanfattning

***Bakgrund:*** Framväxten av human resource management (HRM) tog fart under 80-talet som ett svar på en ökad medvetenhet kring att medarbetarna och den kompetens de besitter har en central roll för organisationens framgång och konkurrenskraft. Utmaningen för organisationer i dagens samhälle handlar om att integrera arbetet med HRM på ett strategiskt plan med de övergripande verksamhetsmålen. En av företagens viktigaste processer är kompetensförsörjningen. Många företag har svårigheter att hitta rätt person till rätt plats, till följd av att omvärlden ständigt förändras och en arbetsmarknad där efterfrågan överstiger utbudet av kompetenta medarbetare. Dessa utmaningar kommer prägla Skaraborgs arbetsmarknad framöver, och påverka behovet av att attrahera och behålla rätt kompetens.

***Syfte:*** Uppsatsen syftar till att beskriva och analysera organisationers arbete med att vara attraktiva arbetsgivare, som i denna studie innebär att attrahera och behålla nyckelkompetens som är av betydelse för dess konkurrenskraft.

***Metod:*** För att uppnå studiens syfte valdes en kvalitativ forskningsmetod i form av semistrukturerade intervjuer med HR-praktiker från tio tillverkande företag i Skaraborg. Frågorna som lyftes berörde kompetensbehov, att attrahera och behålla kompetens samt HR:s roll och organisationens syn på den.

***Resultat & slutsats:*** Studiens resultat visar på att det som teorin säger är svårt att implementera i praktiken. Den intensiva förändringstakten gör det svårt att arbeta proaktivt med kompetensförsörjning. Samarbetet mellan HR och produktionschefer är av stor betydelse för identifiering av kompetensbehov och implementering av processer. Situationen på arbetsmarknaden ställer allt större krav på företagen att vara innovativa i sitt sätt att marknadsföra sig och bli mer medvetna kring vad det är om gör att anställda väljer att stanna. Företagen har utarbetade strategier för talanghantering, men har svårigheter att få det att fungera i praktiken.

***Nyckelord:*** Kompetensförsörjning, kompetensbehov, employer branding, talent management, attraktiv arbetsgivare, human resources.

# Abstract

***Background:*** The development of human resource management (HRM) took off in the 80s as a response to an increased awareness that employees and the skills they possess have a central role in the organization's success and competitiveness. The challenge for organizations in today's society is to integrate the work with HRM on a strategic level with the overall operational goals. One of the companies most important processes is the competence supply. Many companies have difficulties finding the right person for the right place, as a result of the constantly changing world and a labor market where the demand exceeds the supply of competent employees. These challenges will characterize the labor market in Skaraborg going forward, and affect the need to attract and retain the right skills.

***Purpose:*** The study aims to describe and analyze the work of organizations to be attractive employers, which in this study means attracting and retaining key competence that is important for its competitiveness.

***Method:*** To achieve the purpose of the study, a qualitative research method was chosen in the form of semi-structured interviews with HR practitioners from ten manufacturing companies in Skaraborg. The questions that were raised referred to competence needs, attracting and retaining competence and the role of HR and the organization’s view of it.

***Results & conclusion:*** The result of the study shows that what the theory says is difficult to implement in practice. The intense pace of change makes it difficult to work proactively with competence supply. The cooperation between HR and production managers is of great importance for the identification of competence needs and the implementation of processes. The situation on the labor market places increasing demands on companies to be innovative in their way of marketing themselves and to become more aware of what makes employees choose to stay. Companies have developed strategies for talent management, but have difficulties in making it work in practice.

***Keywords:*** Competence supply, competence need, employer branding, talent management, attractive employer, human resources.

# Innehållsförteckning

1.1 Problembakgrund ..... 8
1.2 Problemdiskussion ..... 9
1.3 Syfte & frågeställning ..... 11
2. Teori ..... 12
2.1 Resursbaserad teori ..... 12
2.2 Kompetensförsörjning ..... 12
2.2.1 Kompetensplanering ..... 13
2.2.2 In- I – Ut ..... 14
2.3 Att vara attraktiv som arbetsgivare ..... 15
2.3.1 Attrahera & behålla nyckelkompetens ..... 15
2.3.2 Strategisk kompetensförsörjning ..... 17
2.3.3 Talent management ..... 18
2.3.4 Employer branding ..... 19
2.4 HR:s roll i kompetensförsörjningen ..... 23
2.5 Sammanfattning av teori ..... 24
3. Metod ..... 26
3.1 Val av metod ..... 26
3.2 Datainsamling ..... 26
3.2.1 Val av respondenter ..... 27
3.2.2 Genomförandet av intervjuer ..... 28
2.2.3 Sammanfattning av intervjupersoner i tabell ..... 29
3.2.4 Litteratursökning ..... 30
3.3 Dataanalys ..... 30
3.4 Metodkritik ..... 31
3.4.1 Studiens trovärdighet ..... 31
3.4.2 Brister med vald metod ..... 32
3.5 Etiska aspekter ..... 33
4. Empiri ..... 35
4.1 Kompetensbehov ..... 35
4.1.2 Utmaningar på arbetsmarknaden ..... 36
4.2 Attrahera kompetens ..... 37
4.3 Behålla kompetenta medarbetare ..... 40
4.3.1 Hantering av nyckelpersoner ..... 42

4.3.2 Medarbetare som bidrar till företagets konkurrenskraft ..... 44
4.4 HR:s roll i verksamheten ..... 45
4.4.1 Synen på HR ..... 46
5. Analys & Diskussion ..... 48
5.1 Kompetensbehov & utmaningar på arbetsmarknaden ..... 48
5.2 Attrahera kompetenta medarbetare ..... 49
5.2.1 Employer branding ..... 49
5.3 Behålla kompetenta medarbetare ..... 51
5.3.1 Talent management ..... 52
5.3.2 Medarbetare som bidrar till företagets konkurrenskraft ..... 54
5.4 HR:s roll i verksamheten ..... 55
5.4.1 Synen på HR ..... 56
6. Slutsats ..... 58
6.1 Uppsatsens slutsats ..... 58
6.2 Teoretiska och praktiska bidrag ..... 60
6.3 Studiens begränsningar ..... 60
6.4 Förslag till vidare forskning ..... 61
7. Referenser ..... 62
7.1 Litteratur ..... 62
7.2 Rapporter ..... 63
7.3 Vetenskapliga artiklar ..... 63
7.4 Webbsidor ..... 66
8. Bilagor ..... 66
8.1 Figurer ..... 66
8.2 Intervjuguide ..... 67
8.3 Individuella reflektioner ..... 69

# 1. Introduktion

## 1.1 Problembakgrund

I dagens organisationer är kompetens och individerna som besitter den något som värdesätts högt, men så har det inte alltid varit. I början på 1900-talet dominerade F.W Taylors teori, scientific management som arbetsorganisering. Grundbulten i detta synsätt kan sammanfattas som att arbetet var standardiserat och kunde skiljas från arbetaren, vilket innebar att de enkelt kunde ersättas. Ledningen använde sin ensamrätt till kunskap och kontrollerade varje steg i tillverkningsprocessen (Abrahamsson et al. 2019).

Inte alla företagsledare uppskattade Taylors idéer. Human relationsrörelsen som hävdade att människans behov av trygghet och erkännande är viktigare för produktiviteten än materiella förhållanden på arbetsplatsen fick sitt genomslag. Utöver personalens produktivitet och effektivitet uppmärksammades nu personalens välbefinnande och som ett resultat blev personalavdelningar allt vanligare i mitten av 1900-talet (Abrahamsson et al. 2019). Personalavdelningens uppgift var till en början att vårda personalens välbefinnande och utvecklades sedan till att administrera personalen gällande lön, statistik med mera. Personaladministrationen är fortfarande en viktig funktion på taktisk nivå i många organisationer. Utöver detta behöver human resource management (HRM) arbetas med på en strategisk nivå, för att säkerställa att personalfrågorna hanteras på ett sätt som gynnar organisationen (Lindmark et al. 2016).

I det globaliserade samhälle vi lever i idag ser organisationer till att de har tillgång till den senaste tekniken, de bästa maskinerna och de bästa lokalerna. Verksamhetsutveckling och affärsutveckling är avgörande för att vara konkurrenskraftiga på marknaden. Dessa områden har företagen satsat hårt på ända sedan industrisamhällets tid, i slutet på 1800-talet och början på 1900-talet. En av de stora utmaningarna i dagens samhälle handlar om att organisationer på ett strategiskt plan ska samordna sin verksamhets- och organisationsutveckling med ett genomtänkt arbete med HRM. För att möjliggöra detta krävs det att organisationer lyfter HRM-arbetet till en strategisk ledningsnivå (Lindmark et al. 2016).

HRM- begreppets framväxt under 80-talet och dess genomslagskraft under de följande årtiondena har att göra med att arbetsplatserna gick mot ett alltmer kunskapsbaserat arbetssätt och en ökad medvetenhet kring att medarbetarna med sin kompetens har en central roll för organisationers framgång och konkurrenskraft (Lindmark et al. 2016).

Nilsson et al. (2018) beskriver att dagens HR- arbete kretsar i allt större utsträckning kring kompetensförsörjning. Organisationers intresse för att systematiskt arbeta med kompetensförsörjning har växt som resultat av globaliseringen och den växande konkurrensen om dagens och morgondagens talanger.

Kompetensförsörjning handlar just om att organisationer ska förmå att attrahera rätt medarbetare samt att rekryteringsprocessen genomförs på ett sätt som möjliggör att den som anställs uppfyller kraven som arbetet ställer idag och på lång sikt. Utöver detta ska organisationen ha förmågan att introducera, utveckla och behålla medarbetarna samt kunna avveckla de medarbetare som av olika anledningar lämnar organisationen (Nilsson et.al, 2018).

## 1.2 Problemdiskussion

Säkerställandet av kompetens inom organisationer är en global utmaning. Sedan slutet på 1990-talet har företag över hela världen hotats av det faktum att efterfrågan på begåvade medarbetare överstiger utbudet. Än idag skapas nya jobb som kräver en högre teknisk kompetens, och redan befintliga arbeten ställer högre krav på arbetarna att utföra jobbet under nya och föränderliga förutsättningar vilket kräver en kontinuerlig utveckling av individers och gruppers kompetens. Utöver detta ökar antalet jobb som involverar kunskapsarbete, vilket inkluderar ledare, tekniker, konsulter och specialister av olika slag (Schuler et al. 2011).

Att hitta rätt person till rätt plats är för många företag en utmaning idag, oavsett bransch eller storlek. Detta har att göra med att omvärlden ständigt förändras, vilket i sin tur ställer krav på företagens flexibilitet. Om företag ska kunna bibehålla och utveckla sin verksamhet krävs det att de hittar rätt medarbetare som besitter rätt kompetens. Att företagens kompetensförsörjning fungerar bättre blir på så sätt avgörande inte bara för företagens, utan även Sveriges konkurrenskraft (Svenskt näringsliv, 2019). Anttila (1999) vågar påstå att kompetensförsörjningen är företagets viktigaste process.

Skaraborg är en av de regioner som står inför en helt ny situation, då flera av Skaraborgs kommuner har gått från förvaltning och förbättring till expansion och omställning. Skaraborgs 15 kommuner har inlett ett omfattande omställningsarbete för att möta den industriella omvandlingen och ett prioriterat område är kompetensförsörjning och kompetensomställning (Skaraborgs kommunalförbund, 2022).

Skaraborgs kommunalförbund (2022) presenterar i sin rapport de utmaningar som kommer prägla arbetsmarknaden i Skaraborg framöver och ge upphov till ett stort behov av att attrahera och rekrytera rätt kompetens, samt att utnyttja och utveckla den befintliga kompetensen. Då många nya företag väljer att etablera sig här i Skaraborg samtidigt som redan befintliga verksamheter expanderar och utvecklas leder detta till att en hög konkurrens om individer med rätt kompetens.

Sedan början av 2000-talet har förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare förändrats. Den tidigare givna maktbalansen mellan de olika parterna är inte längre självklar (Parment et al., 2017). Detta får konsekvenser för organisationers arbete med att attrahera och behålla begåvade medarbetare (De Vos & Meganck, A ,2009). (Granberg ,2011) lyfter att fokus på kompetens och förmågan att dra till sig, behålla och mäta intellektuellt kapital är några av framtidens viktigaste påverkansfaktorer. Maurya och Agarwal (2018) menar på att kompetenta medarbetare är en avgörande källa till ett företags konkurrenskraft. Detta har i sin tur bidragit till att det ställs högre krav på företag att skapa strategier för att både behålla den kompetens de anställda besitter och attrahera ny. Det är inte enbart företagen som ställer krav och har förväntningar på sina anställda, utan på samma sätt har arbetstagaren krav som arbetsgivaren behöver uppfylla för att vara attraktiv. De individer som besitter en stor kompetens och är duktiga på sitt arbete har idag stora möjligheter att söka sig vidare om nuvarande arbetsgivare inte lyckas uppfylla dessa.

Det finns ingen självklar definition som säger var det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare. Denna studie belyser ämnet utifrån ett organisatoriskt perspektiv, med representanter från organisationers HR- avdelningar som källa. Viktigt att ta i beaktande är att den kunskap HR-professionen besitter och deras syn på verksamheten leder till en uppfattning som med största sannolikhet inte delas utav alla inom organisationen.

## 1.3 Syfte & frågeställning

Denna studie ämnar undersöka det strategiska kompetensförsörjningsarbetet när det råder en brist på individer som besitter efterfrågad kompetens, vilket präglar arbetsmarknaden i Skaraborg i denna stund. Uppsatsen syftar således till att beskriva och analysera organisationers arbete med att vara attraktiva arbetsgivare, som i denna studie innebär att attrahera och behålla nyckelkompetens som är av betydelse för dess konkurrenskraft. Vår förhoppning är att studien ska resultera i ny kunskap inom ämnet som kan vara behjälplig för, och inspirera andra organisationer och regioner som är mitt i eller står inför samma utmaningar.

*Studiens frågeställningar:*

- På vilket sätt arbetar företag för att vara konkurrenskraftiga, när det kommer till att attrahera och behålla kompetens?
- Hur påverkas kompetensförsörjningen av HR:s roll och organisationens syn på den?

# 2. Teori

## 2.1 Resursbaserad teori

Ur ett resursbaserat perspektiv ses företaget som en portfölj av resurser. Möjligheterna för skapandet av konkurrensfördelar ligger inte enbart i den externa miljön, utan även i de interna resurser ett företag kan åstadkomma. Detta perspektiv kan således liknas vid ett inifrån- ut- förhållningssätt för att förstå grunden i skapandet av konkurrensfördelar (von Krogh & Roos, 1995).

Pettersen (2021) benämner Edith Penrose som en av strategiämnets förfäder, genom hennes bidrag inom resursbaserad teori i *The Theory of the Economic Growth of the Firm* (Penrose, 1959). En viktig aspekt av teorin är att företagens interna resurser i form av anställda, maskiner osv spelar en viktig roll för dess framgång. För att dessa ska utgöra en nyckelfaktor när det gäller tillväxt underströk hon betydelsen av de interna resursernas heterogenitet. Idag är de flesta medvetna om betydelsen av att ha sammansättningar av människor och resurser som är svåra för andra att kopiera, men Penrose var tidig med att beskriva hur denna kombination kan användas för att påverka produktiviteten och skapa externa konkurrensfördelar.

Penrose (1959) föreställning är att företag kan skapa ekonomiskt värde genom att förvalta sina resurser på ett effektivt och innovativt sätt, inte enbart genom innehav av resurser. Hon betonar vikten av kontinuerligt underhåll av företagets befintliga kapacitet och kunskapsbas för att skydda de konkurrensfördelar som uppnåtts, vid sidan av fortsatta ansträngningar för förnyad tillväxt (Kor & Mahoney, 2004). Det resursbaserade synsättet har haft stor betydelse för utvecklingen av HRM, och även om detta ”inifrån och ut”- perspektiv kan tas som utgångspunkt för en HRM- strategi är det förmodligen minst lika viktigt att försöka förbättra sin verksamhet genom att vara uppmärksam kring vad framgångsrika konkurrenter gör (Boglind et al., 2021).

## 2.2 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning innefattar de aktiviteter som syftar till att förse organisationen med kompetens. Begreppet lyfts ofta som svaret på frågan hur organisationer, regioner och nationer ska kunna hantera de omställningsprocesser som kommer till följd av den snabba teknologiska utvecklingen och den globaliserade arbetsmarknaden (Wallo, 2014).

### 2.2.1 Kompetensplanering

Anttila (1999) beskriver kompetensförsörjning som ett samlingsbegrepp för hur företaget säkerställer att de har de kompetensmässiga förutsättningar som behövs för att fungera i enlighet med verksamhetsplanen. Kompetensförsörjning är en ständigt pågående process som berör alla inom verksamheten. Det finns ett tydligt samband mellan kompetens och företags resultat. Detta samband är dessvärre ofta otydligt och svårt att mäta, vilket bidrar till att kompetensfrågorna inte får de roll som de förtjänar.

Antilla (1999) menar att kompetensförsörjningen handlar om att besvara fem frågor, och att det är svaren på dessa som styr processens effektivitet och kvalitet.

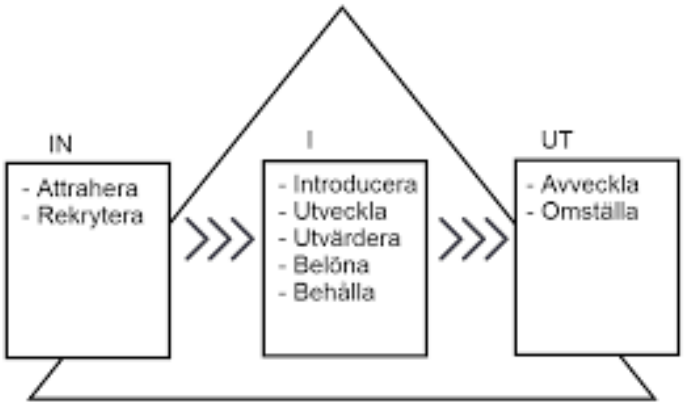
- Vilka förändringar står vi inför? – Omvärldsutveckling/ verksamhetsplan
- Vilken kompetens behöver vi? – Kompetenskrav
- Vilken kompetens har vi? – Nuläge
- Hur kan vi skaffa den kompetens vi saknar? – Analys/ utvecklingsplan
- Är vi på rätt väg?

Kompetensförsörjningen kan delas in i två huvudgrupper, kompetensplanering och kompetensutveckling. Kompetensplaneringen syftar just till att skapa de förutsättningar som krävs för att åstadkomma en effektiv kompetensförsörjning. Det är planeringens kvalitet som avgör i vilken grad det finns möjlighet att prioritera rätt områden och grupper, välja de mest effektiva åtgärderna och följa upp de genomförda åtgärderna. Författaren lyfter vikten av att det hos medarbetare och ledning finns en gemensam syn på kompetenskrav, befintlig kompetens samt aktuella behov och prioriteringar. Ett väl fungerande arbete med kompetensplanering möjliggör denna samsyn. Det som ligger till grund för kompetensplaneringen är kartläggning och analys (Anttila, 1999).

Lindmark & Önnevik (2016) beskriver att strategisk personalplanering är en långsiktig syn på personalbehovet och frågorna som bör ställas liknar ovanstående. Författarna menar att det handlar om att göra en SWOT-analys för att komma fram till interna styrkor och svagheter, externa möjligheter och hot samt uppskatta hur framtida krav på hur organisationens HR-arbete bör se ut.

Anledningen till att vi lyfter kompetensplanering i teoriavsnittet är att denna del av kompetensförsörjningsarbetet är en förutsättning för att skapa ett underlag för vilken kompetens som är viktig att attrahera och behålla, för att möta framtida behov.

### 2.2.2 In- I – Ut




*Figur 1: Systemmodell för kompetensförsörjning (Beer et al. 1984).*

Ovan illustreras kompetensförsörjning som tre huvudsakliga faser. Modellen grundar sig i tanken att organisationer är ett öppet system som är uppbyggt av komplexa relationer. Delarna i detta system är i sin tur beroende av, och samspelar med den interna och externa omgivningen, det vill säga organisatoriska faktorer samt omständigheter på lokal, nationell eller internationell nivå som påverkar organisationen (Nilsson et al. 2018).

I denna studie kommer fokus riktas mot IN- fasens ”attrahera” och I- fasens ”behålla”. Detta då det är vanligt förekommande att de faktorer som gör att företag lyckas behålla sin nuvarande personal också är de faktorer som används i syfte att attrahera nya medarbetare, genom arbetsgivarvarumärket.

IN- fasen handlar till stor del om hur rätt kompetens attraheras. Detta har länge varit en viktig del av HR- arbetet men på senare tid har det blivit allt vanligare att tala om det som arbetsgivarvarumärke, engelskans ”employer branding”. Nästa steg i samma fas är att rekrytera personer som besitter rätt kompetens. För att detta ska genomföras på ett bra sätt krävs det strategiskt arbete för att identifiera de kompetensbehov som finns i organisationen. HR- praktiker ansvarar för att skapa system som gör detta möjligt. När en individ rekryterats påbörjas den socialisationsprocess som blir avgörande för att individen stannar kvar i och tillför något till organisationen (Wallo, 2014).

I-fasen där individerna väl är på plats i organisationen är det framför allt olika former av kompetensutveckling som HR- praktikerna ägnar sig åt, dels genom kurser och utbildningar som är orienterade mot specifik kunskap som krävs i tjänsten, dels utbildningar som främjar utveckling och möjliggör för individen att gå vidare i karriären. En viktig del är att erbjuda arbetsuppgifter som är utmanande och där de anställda har handlingsutrymme (Wallo, 2014).

Ytterligare viktiga aktiviteter som HR- praktiker ansvarar för är att skapa breda karriärvägar inom organisationen och hitta och utveckla de talangfulla medarbetare som kan vara extra värdefulla för organisationen. Slutligen skapar de aktiviteter HR-praktiker ansvarar för, förutsättningar för att individer stannar kvar i organisationen. Monetär belöning har visat sig vara viktig på kort sikt, men på lång sikt behöver HR implementera motivationssystem som inriktar sig på interna och sociala faktorer (Wallo, 2014).

UT- fasen fokuserar på utflödet av kompetens som uppstår till följd av att medarbetare av olika anledningar lämnar organisationen. Denna rörlighet är till viss grad naturlig och sker både spontant och planerat. Individen är generellt mer villig att röra på sig i dagens arbetsliv (Nilsson et al., 2018). Det kan i många fall innebära att nyckelkompetens går förlorad, vilket inte behöver vara ett problem så länge HR har utarbetade strategier för att hantera detta. Så länge det finns en medvetenhet och sköts på ett bra sätt kan rörligheten vara positiv, då ny kompetens tillkommer och dynamiken i arbetsgrupper förändras (Wallo, 2014).

## 2.3 Att vara attraktiv som arbetsgivare

### 2.3.1 Attrahera & behålla nyckelkompetens

”Att attrahera rätt medarbetare är en förutsättning för en effektiv kompetensförsörjning” Underbyggda kravspecifikationer och träffsäkra bedömningar blir irrelevanta om de som söker tjänsten inte passar. Det finns tydliga skillnader mellan olika organisationers attraktionskraft. Löneskillnader har en viss inverkan, men framför allt handlar det om styrkan i företagets varumärke och hur trovärdiga de är utåt bland branschfolk och allmänheten. Detta kan i sin tur förstärkas med inspirerande ledare (Lindelöw, 2018).

Nilsson et al. (2018) lyfter vikten av organisationens attraktionsförmåga för att ha någon som helst chans att få sökande till en utlyst tjänst. En organisations attraktivitet grundar sig primärt i huruvida individen upplever organisationen och kan se sig själv passa för det aktuella arbetet. Faktorer som tycks vara viktiga under rekryteringsprocessen är bland annat förmåner och utvecklingsmöjligheter, balans mellan fritid och arbete, arbetsbelastning samt organisationens rykte och storlek. Sturesson (2016) lyfter utöver karriärmöjligheter och utveckling, även utmaningar, kompetenta kollegor som samarbetar bra och bra chefer som viktiga variabler vid val av arbetsgivare.

När rätt person väl är på plats behöver organisationen för att behålla sina medarbetare ha ett svar på frågan varför individer stannar trots att det finns möjligheter för dem att få ett arbete inom andra organisationer. De faktorer som attraherade personen från början kan vara de som gör att personen stannar, men det kan också vara helt andra faktorer. Det finns alltså ingen universell strategi för att behålla, utan det krävs att organisationer utformar effektiva strategier som är anpassade till kontexten (Nilsson et al., 2018).

Ahamad (2019) talar om begreppet arbetsgivarens attraktionskraft som förmågan att både attrahera och behålla duktiga medarbetare. Attraktionskraften är kopplad till individens egen uppfattning om organisationen som en bra plats för hen att arbeta inom. Vilken organisation som värderas högst ser därför ser det väldigt olika ut, beroende på individens personlighet, mål, behov och förväntningar.

Då arbetssökande samlar information om organisationen från olika källor är det viktigt att organisationen arbetar genomtänkt med sitt budskap, så att informationen som når de sökande får är trovärdig och påverkar mottagarens attityd positivt (Ahamad, 2019).

En organisations rykte byggs upp under en lång tid och det måste underhållas kontinuerligt. Cable & Graham (2000) definierar organisationens rykte som allmänhetens känslomässigt färgade uppfattningar om organisationen, jämfört med andra organisationer. Den uppfattning människor har om en organisations kultur och vilka utvecklingsmöjligheter de erbjuder har visat sig ha stor betydelse för organisationens rykte.

Ryktet i sig är dock inte en avgörande faktor för att attrahera nya medarbetare, utan de faktiska förhållandena som att arbetet verkar intressant och utmanande samt att det finns möjlighet att nyttja sin kompetens väger tungt.

På senare tid har begreppet employer branding blivit allt vanligare kopplat till organisationers arbete med kompetens försörjning (Cascio & Graham, 2016), vilket kommer behandlas ytterligare senare i studien.

### 2.3.2 Strategisk kompetensförsörjning

För ett effektivt HR- arbete är det viktigt att ledare på strategisk nivå även fattar beslut som handlar om HRM. Strategiska beslut kring HR-arbetet som kan ge organisationen konkurrensfördelar, exempelvis gällande att rekrytera rätt personer till organisationen (Lindmark & Önnevik, 2016).

Strategisk kompetensförsörjning handlar om att arbeta med kompetensförsörjningen på ett sådant sätt att den integreras i organisationens långsiktiga plan och stöttar de övergripande målen i verksamheten (Lindelöw, 2018). Strategisk kompetens talas alltmer om som en organisatorisk källa till prestation och konkurrenskraft. För att kunna bygga strategisk kompetens som blir värdefull och specifik för organisationen måste det finnas en god kännedom om organisationen och individerna i den (Darling & Venkitachalam, 2021).

En kompetensstrategi som skapar konkurrensfördelar grundar sig i att organisationer skapar en egen formel för hur man vill attrahera, motivera och utveckla medarbetare. Hur denna formel genomförs och upplevs blir av betydelse för företagets varumärke, både internt och externt. Hansson (2013) lyfter kärnfrågor som behöver lyftas i förhållandet mellan företaget och dess medarbetare:

- Vem vill företaget attrahera/ rekrytera när det gäller individens ålder, utbildning, kunskaper, förmågor och värderingar?
- Vad vill företaget erbjuda i form av lön, villkor och utveckling som ersättning för individens kompetens och engagemang?
- Hur motiverar och utvecklar företaget sina medarbetare för att uppnå de konkurrensfördelar de eftersträvar? Detta beskriver vad företaget gör för att skapa en överlägsen förmåga att utveckla kompetens.

### 2.3.3 Talent management

Talent management är en särskild form av karriärplanering som riktar sig till de medarbetare i en organisation som visat framfötterna och anses ha extra stor potential att utvecklas och avancera på ett sätt som kan gynna både individen och organisationen (Nilsson et al., 2018). Talent management till skillnad från personalhantering i allmänhet fokuserar på de relativt få personer som har en oproportionerlig inverkan på företagets framgång. Detta kräver mer individualiserade lösningar och dessa investeringar innebär höga förväntningar från alla inblandade (Alziari, 2017).

Talangfulla medarbetare är organisationers livlina och det som effektivt bidrar till dess framgång. Att som organisation ha den attraktionskraft som krävs för att dessa talanger ska stanna kvar i verksamheten och vara produktiva är en primär faktor för konkurrenskraft (Maurya & Agarwal, 2018). Betydelsen av talent management och fokuset på att behålla talanger ökar, till följd av bristen på kvalificerad arbetskraft. Denna talangkamp har intensifierats tack vare teknikdrivna förändringar (Gillberg & Wikström, 2021). De flesta talangerna idag förväntar sig att arbetsgivare levererar på hög nivå när det kommer till hygienfaktorer, och att företaget därför inte bör satsa på att kommunicera dessa. Utan att i stället satsa på att förmedla sina motivationsfaktorer genom marknadsföring och fysisk kontakt med talanger. Att skapa ett unikt värdeerbjudande som får effekt handlar om att koppla ihop hygienfaktorerna, motivationsfaktorerna och kulturen. Det behöver finnas en konkret plan för hur talanghanteringen hanteras och förväntningarna som kommuniceras måste stämma överens med verkligheten (Sturesson, 2016).

Blass (2007) definerar talent management som “ the additional management processes and opportunities that are made available to people in the organisation who are considered to be ‘talent’”. Talang är en kod för effektiva ledare som kan hjälpa organisationen att nå sina mål. Denna talang är en kombination av ett strategiskt sinne, ledarskapsförmåga, kommunikativ förmåga, känslomässig mognad och förmågan att inspirera andra (Tafti et al., 2017).

I den miljö organisationer befinner sig idag tvingas de att inse att deras talanger är den viktigaste drivkraften för deras framgång, och att talangbrist är ett direkt hot mot den (Maurya & Agarwal, 2018).

HR- chefer pressas att attrahera och behålla begåvade medarbetare vars kompetenser är avgörande för organisationens överlevnad, vilket är svårt då dessa individer ofta lägger större vikt vid sin egen karriärväg än organisatorisk lojalitet (De Vos & Meganck, 2009). Även om talent management är något som de allra flesta organisationer idag talar om har det visat sig vara svårt att uppnå de avsedda målen. Detta grundar sig i att många företag saknar en tydlig beskrivning för hur processen ska genomföras vilket får konsekvenser för den faktiska implementeringen som görs av andra aktörer, och tillämpningen skiljer sig då från den ursprungliga avsikten. Det kan vara hinder på organisations- och individnivå som stör implementeringen, tex relationen mellan HR och linjechef  (Thunnissen, 2016).

Ett numera vanligt begrepp inom HRM är retention management, förmågan att hålla fast vid de anställda du vill behålla, längre än sina konkurrenter. Retentionsfaktorer som diskuteras är ekonomiska belöningar, förmåner, karriär- och utvecklingsmöjligheter, möjlighet att påverka samt en stödjande arbetsmiljö som ger möjligheten att ha en balans mellan privat- och arbetsliv (De Vos & Meganck, 2009). Att attrahera och behålla bra medarbetare är en framväxande fråga som kräver taktiska investeringar och strategier som möjliggör upprätthållandet av en god ”talangpool”. En av dessa strategier är employer branding (Maurya & Agarwal, 2018).

Talent managements roll för organisationers employer branding har utforskats, och det har visat sig att talanghanteringen om den prioriteras rätt har en positiv inverkan på hur organisationers varumärke upplevs (Sandeepanie et al., 2023). Reis et al. (2021) beskriver employer branding som ett verktyg för talent management och menar på att organisationers talanghantering till stor del är beroende av hur de arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke.

### 2.3.4 Employer branding

Företag på dagens marknad står inför den stora utmaningen att rekrytera kompetenta och talangfulla medarbetare när efterfrågan på dem bara ökar (Leekha Chhabra & Sharma, 2014). I takt med detta har fokuset hamnat på kunskap och kompentens viktiga som grundpelarna för att vara konkurrenskraftig (Schlager et al., 2011).

För att lyckas attrahera och behålla önskad kompetens i organisationen måste den som arbetsgivare vara tilltalande för arbetstagarna. Egenskaper som kan anses tilltalande hos en organisation kan vara exempelvis lön, karriärmöjligheter och organisationens image (Maurya & Agarwal, 2018, Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Employer branding innefattar det strategiska arbetet att vara en attraktiv arbetsgivare och sticka ut bland sina konkurrenter, nu och på lång sikt. Organisationers arbete med employer branding ger konkurrensfördelar då, som tidigare nämnt, arbetsplatsen lättare både attraherar och behåller sin personal. (Leekha Chhabra & Sharma, 2014 & Schlager et al., 2011). Employer branding är också ett sätt att sätta ramar och prioritera dessa strategier för att rekrytera och behålla personal i en tid där det är svårt att hitta både lojala och kompetenta medarbetare (Schlager et al. 2011). Detta visar på att employer branding bör vara en viktig del i organisationers arbete med framtagande av företagsstrategier (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Att ha ett attraktivt arbetsgivarevarumärke leder till att de högkvalificerade arbetarna på marknaden är mer benägna att söka sig till organisationen. Arbetet med employer branding kan också vara lönsamt för en organisation. (Parment et al., 2017 & Schlager, et al., 2011). När andra faktorer än endast en hög lön spelar in i valet av arbetsgivare behöver inte organisationerna överträffa sina konkurrenter med den högsta lönen (Parment et al., 2017). Företag med en stark employer branding behöver inte konkurrera med lika höga löner som företag med svag employer branding Schlager et al. (2011). En lägre personalomsättning bidrar också till minskade kostnader (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Backhaus och Tikoo (2004) beskriver att employer branding innefattar en process som går att dela in i tre steg:

**Arbetsgivarvarumärke**

Till att börja med skapar företaget en employer value proposition (EVP) som speglas av dess varumärke. För att detta ska fungera är information om företagets egenskaper så som kultur, egenskaper hos de anställda och ledarstil till hjälp för att bilden av företaget ska vara tydlig (Backhaus & Tikoo, 2004).

Att förmedla och upprätthålla en positiv bild av organisationen kräver ett genomtänkt arbete med både det som sker inom organisationen och det som visas utåt mot allmänheten. Organisationen måste själv annonsera ut den önskvärda bilden av de egenskaperna den besitter. Detta kräver dock att externa parter ser och upplever organisationen på likande sätt. Andra faktorer såsom medierapportering har också en påverkan på hur omvärlden ser på organisationen (Junça et al., 2023).

Parment et al. (2017) skriver om fördelarna med ett varumärke och ett rykte om sig som kan förmedla de attraktiva aspekterna hos en organisation. Studier har visat på att organisationers förmåga att attrahera och rekrytera den kompetens och talang som efterfrågas avsevärt förbättras med ett gott rykte (Junça et al., 2023).

Reis et al. (2021) menar att employer branding och EVP kan användas som ett verktyg för talent management, då det kan vara värdefullt för att skapa medarbetarengagemang och på så sätt blir relevant för anställdas karriärsutveckling inom företaget. Ett positivt arbetsgivarvarumärke är avgörande både för att attrahera och behålla de bästa talangerna, som ger organisationen konkurrensfördelar.

Att som arbetsgivare vara attraktiv handlar som sagt om att bygga sitt varumärke så att det tilltalar rätt grupp, och för att göra det behöver det läggas vikt vid att alla aktiviteter som genomförs är noga genomtänkta och sänder ut rätt budskap (Lindelöw, 2018).

**Extern marknadsföring**

Sedan ska arbetsgivarvarumärket marknadsföras externt, ut till potentiella nya medarbetare. Marknadsföringen av organisationens arbetsgivarvarumärke ska framför allt nå ut till den tilltänkta målgruppen som organisationen vill attrahera (Backhaus & Tikoo, 2004). Även Schlager et al. (2011) menar på att stark employer branding bidrar till en större attraktionskraft. Vidare ger denna typ av marknadsföring en möjlighet att utveckla sitt varumärke och produkt (Backhaus & Tikoo, 2004)

Backhaus & Tikoo (2004) uppger vidare att det är grundläggande att all marknadsföring inom ett företag stämmer överens. Konkurrensen mellan organisationer om kompetenta anställda är idag hög. Därför behöver den externa marknadsföringen av organisationens arbetsgivarvarumärke vara genuin och stämma överens med den verkliga bilden. Om skillnaden mellan vad organisationen påstår och vad verkligheten visar är för stor finns det en stor risk för misstro (Itam et al., 2020).

Burmann & Zeplin (2005) menar också på att de anställda inom organisationen utgör en mycket viktig del i förmedlandet av arbetsgivarvarumärket.

Lindelöw (2018) liknar rekryteringen vid organisationens fönster ut mot omvärlden. Saini et al. (2022) likställer arbetet med att attrahera i rekryteringssyfte med arbetet att attrahera kunder. Detta innebär både risker och möjligheter och ställer som tidigare nämnts krav på att genom hela processen vara medveten om budskapet som ska förmedlas. För att attrahera individer med den kompetens som är av intresse behöver det ske anpassningar utefter målgruppen. Majoriteten av dagens arbetsgivare klarar inte av att nå sin målgrupp på ett effektivt sätt (Lindelöw, 2018). Det är för många som konkurrerar om samma målgrupps uppmärksamhet, informationsflödet på marknaden har ökat kraftigt. Exempelvis när det kommer till medieval och annonsering, annonsformulering och att söka medarbetare mer aktivt på andra sätt (Sturesson, 2016).

**Intern marknadsföring**

Backhaus och Tikoo (2004) skriver att den tredje och sista aspekten inom processen är intern marknadsföring.  När den interna marknadsföringen genomförs cementerar den de värden, kulturer och egenskaper som utlovats inom organisationen i de tidigare delarna av processen. Med att skapa och upprätthålla den organisation som medarbetarna fått information om hoppas man skapa en engagerad personal som står för de värderingar som företaget representerar och som stämmer överens med arbetsgivarvarumärket (Backhaus & Tikoo, 2004 & Saini et al., 2022). Även de olika ledarna på alla nivåer i organisationen, inte bara högsta ledningen, måste agera som förebilder och spegla de värderingar som bygger företagets arbetsgivarvarumärke (Burmann & Zeplin, 2005).

Schlager et al. (2011) betonar vikten av en likhet mellan företagets employer branding och den interna marknadsföringen. Nilsson et al. (2018) betonar även betydelsen av att upprätthålla de löften man i sin externa och interna marknadsföring givit medarbetarna. Detta leder i sin tur till att de anställda inom organisationen förstärker den positiva bilden av sin arbetsgivare.

När de anställda i en organisation upplever att de i relationen med organisationen ömsesidigt kan ge och ta av varandra, exempelvis i form av förmåner och stöd i arbetet,

leder det till att de anställda i gengäld förmedlar en positiv attityd om organisationen mot sin omvärld (Bharadwaj et al., 2022 & Schlager et al, 2011). Denna utdelning av positiva attityder är dock endast sannolik om de anställda faktiskt anser att organisationen uppfyllt utlovade åligganden (Deepa & Baral, 2021).

Den interna marknadsföringen inom employer branding ger också mer engagerade och trogna anställda (Itam et al., 2020 & Schlager et al., 2011). Vilket i sin tur också leder till att de anställda blir än mer positiva ambassadörer för organisationen (Schlager et al., 2011).

## 2.4 HR:s roll i kompetensförsörjningen

Alvesson & Spicer (2018) lyfter en studie vars resultat visade på att medlemmar från HR-professionen inte kände sig uppskattade samt hade låg status och litet inflytande i organisationen. De ville arbeta mer strategiskt och mindre med service, samtidigt som andra anställda inom respektive organisation vill att HR gör det motsatta. HR-professionen består av en mängd olika roller och aktiviteter som varierar beroende på företag, storlek, bransch med mera.

Detta har resulterat i att HR getts en svag och diffus yrkesidentitet där deras legitimitet och ställning inom företaget diskuterats (Armstrong, 2014, Alvehus & Kastberg, 2019). Armstrong (2014) beskriver ytterligare otydligheter med HR- professionen, nämligen svårigheten att bevisa vilket värde HR skapar för organisationen och hur det bidrar till dess framgång samt HR:s skyldigheter gentemot ledning och anställda.

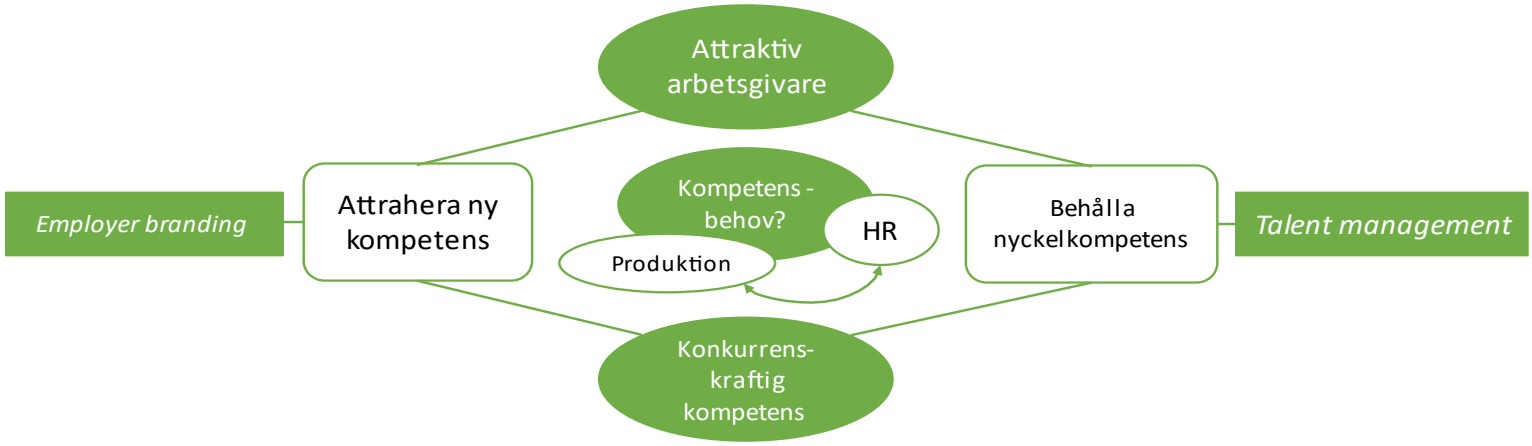
Ett sätt att omvandla HR-arbetet så det blir mer effektivt, strategiskt och värdeskapande är att organisera det i som en shared service- organisation, uppdelad i serviceenhet, expertenhet och HR-partners (Boglind et al., 2021). Enligt Granberg (2011) innebär detta att första linjens chefer ska hantera drygt 80% av alla personalfrågor. Det operativa personalarbetet har alltså inte försvunnit, även om det minskat för HR:s del. ”En gång i tiden hette det personalvetenskap, sedan blev det HR, sedan strategisk HR. Men det är fortfarande samma personal som jobbar där” (Arbetsvärlden, 2023).
Vad Alvehus menar i artikeln är att man vill röra sig mot mer status och finare arbetsuppgifter samtidigt som man gör sig av med de mer triviala uppgifterna.

HR- medarbetare har ett kompetensövertag när det kommer till detaljerade kunskaper kring lagar och avtal på HR-området, men linjechefer har vanligtvis ett kompetensövertag gällande djupgående kunskaper om branschen och verksamheten.

I Sverige är personalvetare starkt beteendevetenskapligt inriktade, vilket i många fall leder till att HR-specialister i större utsträckning känner sig bekväma med frågor som är individ- och upplevelserelaterade, snarare än frågor om omvärldsförändringar, arbetsorganisation och relationen mellan tekniska och sociala system (Boglind et al., 2021).

Syftet med detta är att tydliggöra att kompetensförsörjningsfrågor till stor del handlar om en samverkan mellan HR som utarbetar strategierna, och linjechefer och produktionsledare som har god kännedom om verksamheten och människorna i den. Detta ställer krav på att det finns en förståelse för varandras arbete och ansvarsområden. Att HR:s roll är diffus för andra inom organisationen kan ha en inverkan på hur väl detta samspel fungerar. Författarna är därmed medvetna om att valet att intervjua representanter från organisationernas HR- avdelningar inte ger en fullständig bild av kompetensförsörjningsarbetet.

## 2.5 Sammanfattning av teori




*Figur 2. Teoretisk analysmodell, egen illustration, 2023.*

Analysmodellen har skapats med utgångspunkt i studiens syfte och den teori och tidigare forskning som presenterats i teorikapitlet.

Att kompetensbehovet placerats i modellens kärna beror helt enkelt på att kompetensplaneringen och de frågor som organisationer bör ställa sig är en förutsättning för att få kännedom kring vilken kompetens de har, vilken kompetens de vill attrahera och vilken kompetens de behöver arbeta aktivt för att behålla på sikt. Under arbetets gång har det blivit tydligt att samarbetet mellan HR och representanter från produktionen är centralt för identifiering av kompetensbehov. Organisationers arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare innebär i denna studie, förmågan att attrahera och behålla nyckelkompetens som är av betydelse för dess konkurrenskraft. För att lyckas skapa den mix av kompetenser som gör att organisationen sticker ut från sina konkurrenter behöver de på ett strategiskt plan arbeta med kompetensfrågor, både internt och externt. Employer branding och talent management är två etablerade strategier för att just attrahera och behålla värdefulla medarbetare, som också går hand i hand med varandra.

# 3. Metod

## 3.1 Val av metod

Ämnet studien berör har en stor bredd och syftet med studien är att beskriva och analysera hur organisationer arbetar för att vara konkurrenskraftiga när det råder en brist på individer som besitter rätt kompetens. För att uppnå syftet med studien har vi valt att använda oss utav kvalitativ forskningsmetod. Lind (2019) beskriver att insamling av ett kvalitativt underlag i stor utsträckning medför en nyanserad bild av det tilltänkta forskningsobjektet. Ahrne & Svensson (2022) menar att kvalitativa metoder erbjuder en stor flexibilitet i själva forskningsprocessen, där det finns stora möjligheter att löpande anpassa forskningsdesignen under arbetets gång. I sin forskarroll kommer man också förhållandevis nära de miljöer och människor som deltar.

För att studien ska resultera i en ökad kunskap inom ämnet är intervjupersonernas syn central, när det gäller vad en attraktiv arbetsgivare faktiskt innebär under rådande omständigheter med konkurrens om kompetens. En kvalitativ metod är mest lämpad för att göra detta möjligt, då det ger oss chansen att komma i direkt kontakt med personerna som deltar. Vi kommer till viss del kunna anpassa vår intervjuguide för varje intervjusituation och intervjupersonen ges en stor frihet att själv lyfta information och kunskap som hen anser är central för ämnet som berörs.

Bryman & Bell (2017) menar att kvalitativa studier är en forskningsstrategi där vikten under insamling och analys av data ligger på ord snarare än siffror. När vi analyserar vår insamlade data kommer vi lägga stor vikt vid intervjupersonernas val av ord och uttryck för att belysa problemet och det kommer vara av stor betydelse för vilka slutsatser som görs.

## 3.2 Datainsamling

Primärdata till vår empiri har som nämnts samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Under semistrukturerade intervjuer ska ett antal relativt specifika ämnen beröras. Intervjupersonen har här en stor frihet att utforma svaren på sitt sätt. Det kan komma att ställas frågor som inte ingår i intervjuguiden, om intervjupersonen lyfter något intressant eller om intervjuaren vill att intervjupersonen utvecklar svaret ytterligare (Bryman & Bell, 2017, McIntosh & Morse, 2015).

Ahrne & Svensson (2022) beskriver att detta sätt att variera fasta frågeställningar och komplettera med mer öppna frågor samt anpassa frågornas ordning efter situationen, skapar möjligheter att få svar på fler frågor och resulterar i en bredare bild med fler nyanser och dimensioner än vid en strukturerad intervju.

Intervjuerna genomfördes med HR- praktiker i tillverkande industrier runt om i Skaraborg. Författarna anser att det gynnat studien att ge intervjupersonen friheten att med utgångspunkt i de förutbestämda frågorna lyfta information och kunskap som hen ansåg var relevant för ämnet. De semistrukturerade intervjuerna möjliggjorde detaljerade beskrivningar och upplevelser från intervjupersonernas sida. På detta sätt har författarna i större uträckning kunnat undvika att gå miste om information som inte varit möjlig genom en kvantitativ datainsamlingsmetod i form av enkäter eller strukturerade intervjuer.

Denna datainsamlingsmetod ställde dock högre krav på oss gällande att lyssna och analysera de många och detaljerade svar som vi fått från våra olika intervjupersoner, för att sedan dra slutsatser och besvara studiens frågeställning. Även om intervjuerna skulle tillåtas vara öppna behövde vi se till att hålla oss inom ramen för vår studie. För att vi skulle lyckas besvara våra frågeställningar behövde vi alltså någon form av struktur.

### 3.2.1 Val av respondenter

Syftet med denna studie är att återge och analysera olika organisationers arbete med att attrahera den kompetens de är i behov av och möjliggöra att viktiga nyckelpersoner stannar i organisationen på sikt. För att uppnå studiens syfte har vi valt att genomföra de semistrukturerade intervjuerna med en grupp som med största sannolik har egna upplevelser, erfarenheter och kunskap inom ämnet kompetensförsörjning, nämligen HR- praktiker. När det kommer till organisationerna som intervjupersonerna arbetar inom har vi valt att fokusera på tillverkande industrier inom Skaraborg, med minst 50 anställda. Dels för att de arbetar mot samma målgrupp på arbetsmarknaden och befinner sig i den region som präglas av kompetensutmaningar nu och på längre sikt. Detta gör det möjligt att i vår analys göra jämförelser företagen emellan.

Dessa urval kan liknas vid det som Bryman & Bell (2017) beskriver som målstyrt urval. Med forskningsmål och ovanstående kriterier som utgångspunkt har författarna aktivt sökt efter företag och intervjupersoner som är relevanta för studien och besitter kunskap och information som behövs för att besvara studiens frågeställningar. Författarna har dock ingen kännedom om företagen utöver att de uppfyller kriterierna.

Bryman & Bell (2017) menar på att urvalsstorleken i kvalitativ forskning generellt sett inte bör vara så liten att det är svårt att uppnå en teoretisk mättnad, dvs när samma svar återkommer i flera intervjuer och ingen nya relevant information lyfts inom det aktuella ämnet. Samtidigt ska urvalet inte vara större än att det är möjligt att genomföra en djupgående analys av intervjumaterialet. Enligt Ahrne & Svensson (2022) ökar säkerheten för att materialet man samlat in är relativt oberoende av enskilda individers uppfattningar redan vid sex till åtta personer, men att minst tio intervjuer är att rekommendera när man diskuterar representativitet i en kvalitativ studie.

Utifrån detta har författarna valt att intervjua tio personer som arbetar med kompetensförsörjningsfrågor, inom tio olika företag. Detta urval av människor och organisationer kommer av allt att döma resultera i en teoretisk mättnad och samtidigt vara hanterbart när det kommer till analys av insamlade data.

### 3.2.2 Genomförandet av intervjuer

Sex av intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas arbetsplats, en på plats i högskolans lokaler och resterande tre via videosamtal på Teams. De genomfördes i slutet på mars/ början på april. Författarna är medvetna om att valet att intervjua både på plats och via Teams kan resultera i en variation på intervjuinnehållets kvalitet, men två av intervjupersonerna föredrog Teams. Ahrne & Svensson (2022) menar att videointervjuer erbjuder många möjligheter men också att tekniken kan försvåra en nyanserad bild. Vid genomförandet av intervjuerna delades frågorna upp utifrån intervjuguiden och ställdes av båda författarna, och båda ställde följdfrågor. För säkerhetsskull spelades intervjuerna in via två enheter. Intervjuguiden inleddes med frågor kring intervjupersonens bakgrund inom HR- yrket och HR:s roll i organisationen, för att sedan beröra ämnena kompetensbehov, attrahera samt behålla kompetens. Under två av intervjuerna närvarade fler personer än de vi varit i kontakt med. Intervjuerna spelades in förutsatt att intervjupersonerna gick med på detta, vilket samtliga gjorde.

Att ha tillgång till transkriberat materialet underlättade för arbetet med analysen, genom möjligheten att kunna gå tillbaka och försäkra sig om att inte ha gått miste om viktig information som kan ha betydelse för studiens resultat. Ahrne & Svensson (2022) beskriver att även om transkribering för hand är tidskrävande så är det fördelaktigt i det långa loppet. Att lära känna sitt material leder till att analys och tolkningar kan fördjupas i stor utsträckning.

### 2.2.3 Sammanfattning av intervjupersoner i tabell

| Respondenter | Yrkestitel | Antal år som anställd i företaget | Antal anställda i Skaraborg | Plats för intervju | Intervjutid |
|---|---|---|---|---|---|
| HR 1 | HR- ansvarig | 37 år (8 år inom HR) | 75 pers | På företaget | 51 min |
| HR 2 | HR- chef | 10 månader | 200 pers | På företaget | 52 min |
| HR 3 (2 pers) | Ekonomi/ HR- chef<br>Redovisnings-ekonom | 2,5 år<br>7 månader | 90 pers | På företaget | 50 min |
| HR 4 (3 pers) | HR- specialist<br>HR- administratör<br>HR- ansvarig | 7 månader<br>7 månader<br>2,5 år | 260 pers | På företaget | 32 min |
| HR 5 | Personalansvarig | 12 år | 140 pers | Via Teams | 32 min |
| HR 6 | HR- generalist | 2 månader | 100 pers | Via Teams | 28 min |
| HR 7 | HR- generalist | 8 år | 350 pers | På företaget | 40 min |
| HR 8 | Personalansvarig | 8 år | 175 pers | På företaget | 46 min |
| HR 9 | HR- chef | 4,5 år | 370 pers | På Högskolan | 50 min |
| HR 10 | HR- strateg (Talent development) | 20 år inom HR | 1500 pers | På företaget | 48 min |

### 3.2.4 Litteratursökning

Datainsamlingen till studiens teoretiska grund har skett genom vetenskapliga artiklar, kurslitteratur, webbsidor och rapporter. De vetenskapliga artiklarna har vi fått tillgång till genom högskolan i Skövdes databaser Emerald och Google Scholar och litteraturen har vi haft tillgång till från tidigare kurser samt hämtat i skolans bibliotek. De vetenskapliga artiklarna har noga granskats och valts då de behandlar ämnen som är relevanta för studiens syfte och frågeställningar. Exempel på sökord som använts för att finna dessa artiklar är *employer branding, talent management, strategic competence* och *employers attractiveness.* Sökorden har främst använts på engelska då det resulterat i en större mängd relevant material.

## 3.3 Dataanalys

Ahrne & Svensson (2022) understryker vikten av fantasi och kreativitet i en kvalitativ analys och belyser tre grundläggande arbetssätt grundläggande arbetssätt för att skapa analyser:

- *Att sortera* - att bekanta sig med och bringa ordning i det insamlade materialet för att hitta och markera olikheter och nyanser inom det.
- *Att reducera* – att beskära och välja bort delar av materialet. Det är omöjligt att visa upp allt som samlats in. Analytikern ska inte återge allt utan skapa ny och precis kunskap.
- *Att argumentera* – Härleds till svårigheterna att ställa sig jämsides med tidigare forskare. När man argumenterar används materialet i relation till tidigare kunskap.

Analys av insamlade data skedde genom en tematisk analys. Bryman & Bell (2017) beskriver att analysmetoden går ut på att visa på olika teman som framkommit under intervjuerna. De rekommenderar att vara uppmärksam på följande när man letar efter teman: upprepningar, lokala uttryck, metaforer, likheter och skillnader mellan intervjupersonernas uppfattningar och diskussioner, teorirelaterat material samt övergångar och ämnesbyten.

Alla intervjuer har spelats in i syfte att få med alla detaljer och eventuella följdfrågor som ställt utöver frågorna i intervjuguiden. Efter att intervjuerna var genomförda transkriberades det inspelade materialet.

Genom att ha intervjuerna i textformat kunde sökandet efter ovan nämnda kriterier ske på ett strukturerat sätt. Materialet genomgicks noggrant för att sortera ut den information som är relevant för uppsatsens syfte och frågeställningar. Sedan inventerades materialet ännu en gång med syfte att hitta det som framkommit i intervjuerna, som går att koppla mot den teori som tidigare presenterats. För att förtydliga vilken information som hörde till de olika teman som intervjuguiden bestod av; kompetensbehov, attrahera, behålla och HR:s roll, färgkodades information kopplat till respektive tema för att enklare göra jämförelser intervjuerna emellan. Därefter identifierades skillnader och likheter i materialet. Intervjuguidens teman tog sin utgångspunkt i studiens teoretiska analysmodell. Analysens syfte var således att hitta återkommande teman som möjliggjorde strukturen för den kommande empirin.

## 3.4 Metodkritik

### 3.4.1 Studiens trovärdighet

Bryman & Bell (2017) menar att forskare föreslagit att kvalitativa studier ska bedömas och värderas utifrån andra kriterier än reliabilitet och validitet som används i kvantitativa studier. De föreslår två grundläggande kriterier för bedömning av kvalitativa studier, nämligen trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten består i sin tur av fyra delkriterier:

- *Tillförlitlighet.* Att skapa en tillförlitlighet i resultaten handlar både om att säkerställa att forskningen skett i enlighet med de regler som finns och att resultaten rapporteras till de är en del av den sociala verksamhet som studeras så att de kan bekräfta att forskarens uppfattning är riktig.

- *Överförbarhet.* Eftersom kvalitativ forskning ofta innefattar en liten grupp individer som har vissa egenskaper gemensamt tenderar resultatet att fokusera på kontextuellt unika betydelser. (Bryman & Bell, 2017). Författarna är medvetna om att studien belyser ett problem som berör en begränsad geografisk yta då intervjupersonerna innefattar HR-praktiker från tio tillverkande företag i Skaraborg, men ser trots det att ämnet är aktuellt för många andra företag och regioner nu och framöver.

- *Pålitlighet.* Detta innebär att man säkerställer att det skapas en fullständig och tydlig redogörelse för alla faser i forskningsprocessen så att kollegor kan fungera som granskare under arbetets gång och bedöma de teoretiska slutsatsernas berättigande (Lind 2019).

- *Konfirmering.* Konfirmering handlar om att forskaren försöker säkerställa att hon agerat i god tro, utifrån vetskapen att det inte går att nå fullständig objektivitet i samhällelig forskning. Det ska således vara uppenbart att forskaren inte låtit sina personliga värderingar påverka utförandet av och slutsatserna i studien (Bryman & Bell, 2017).

För att kunna uppfylla tidigare nämnda kriterier har författarna presenterat de steg och tillvägagångssätt som förekommit i denna studie för att det ska finnas möjlighet att replikera den och bedöma hur överförbara studiens resultat är.

Då studiens resultat bygger på intervjuer har tolkningar gjorts för att kunna genomföra en analys av det insamlande materialet. Då studien inte ska innehålla några personliga värderingar har hänsyn tagits av författarna att inte låta personliga värderingar påverka studiens resultat. Studien bör anses vara trovärdig då författarna betraktas ha uppfyllt de fyra delkriterier.

### 3.4.2 Brister med vald metod

Bryman & Bell (2017) lyfter kritik riktad mot kvalitativ forskning, som handlar om att resultaten i dessa studier i allt för stor utsträckning forskarnas egen uppfattning om vad som är viktigt. Undersökningen är ofta ostrukturerad och det som forskaren väljer att rikta in sig på vid datainsamling och analys är till stor de beroende av hans eller hennes intressen. Utöver detta menar man att kvalitativa resultat ofta är svåra att generalisera utöver den miljö och situation de producerats i, då intervjuerna genomförs med ett litet antal individer inom en viss grupp. På liknande sätt beskriver Lind (2019) att det i och med valet av en kvalitativ metod kan vara svårt att ha många olika undersökningsobjekt. För vår del innebär det att ca tio deltagare är hanterbart trots att ett större antal kan leda till en mer nyanserad bild.

Ahrne & Svensson (2022) menar att intervjun på många sätt är ett oslagbart verktyg men lyfter också intervjuns svagheter. Den ger en begränsad bild av fenomenet som studeras. Det går inte att ta för givet att allt som sägs sker i praktiken.

Ett problem som följer är vad intervjupersonens utsaga egentligen betyder, det lämnas mycket för intervjuarna att tolka.

Enligt Braun och Clarke (2016) så erbjuder tematisk analysmetod en stor flexibilitet, men att det finns vissa fallgropar som bör undvikas. Exempelvis att man sätter teman redan i intervjuguiden och inte identifierar och analyserar vilka som uppkommer under intervjuerna. Trots möjliga brister med valda metoder ser författarna att uppmärksammandet och medvetenheten kring detta, gjort att de kvalitativa metoderna som nyttjats har gynnat studiens syfte.

## 3.5 Etiska aspekter

Bryman & Bell (2017) menar att de som ansvarar för studien ska säkerställa att deltagarna i den vetenskapliga undersökningen har fått tillräckligt med information för att kunna fatta ett välgrundat beslut om att delta eller ej.

Lind (2019) betonar de forskningsetiska principerna vars utgångspunkt är att de respondenter som deltar i undersökningen inte ska kunna påverkas negativt. Han lyfter de etiska krav som Vetenskapsrådet tagit fram och har brutit ner dem i fyra delar.

Vetenskapsrådets (2002) etiska krav är följande:
- *Informationskravet.* De medverkande ska få information om undersökningens syfte.
- *Samtyckeskravet.* De medverkande måste själva bevilja sin medverkan i undersökningen. Medverkande ska även kunna avbryta sitt medverkande i undersökningen.
- *Nyttjandekravet.* Insamlade uppgifter av de medverkande får enbart nyttjas i forskningsändamål.
- *Konfidentialitetskravet.* Material och personuppgifter från de medverkande måste tas om hand på ett aktningsfullt vis, exempelvis får det inte hamna i obehörigas händer.

Redan vid första kontakten, som togs via mejl, har de som medverkat under de semistrukturerade intervjuerna fått information. Denna information innefattade vilket ämne intervjuerna skulle beröra och i vilket syfte vi ämnar undersöka just detta ämne. Författarna har även varit tydliga med att de medverkande är anonyma, samt att de företag som de representerar inte nämns vid namn i vårt arbete. De har i stället blivit tilldelade en siffra när de benämns i uppsatsen.

Anonymiteten ger de medverkande möjligheten att lyfta både företagets styrkor och svagheter. Detta utan risken att bidra till en negativ bild av företaget.

Innan intervjuerna genomfördes, vilket i sju av fallen har skett på plats på de olika företagen, har vi innan intervjuerna börjat med att informera de medverkande om att de har möjligheten att avbryta intervjun när som helst. Samma information har kommunicerats även vid den intervju som genomfördes på Högskolan samt de två intervjuer som genomförts digitalt via Teams. Vi informerade även ännu en gång att allt sker anonymt och att det material vi tar med oss från intervjun endast kommer att behandlas och förvaras av oss, samt enbart användas till denna uppsats.

# 4. Empiri

## 4.1 Kompetensbehov

HR 3 gör en jämförelse med hur det såg ut förut när nya medarbetare började på företaget. Då kunde nya rekryteringar vara nästintill redo att bara kliva ut i produktionen och arbeta, medan senare rekryteringar som gjorts krävt mer ingående introduktion till arbetet då personen inte helt uppfyllt kravspecifikationen för tjänsten. Företaget har själva behövt "klä på" den nya individens kompetenser som kan komma att krävas. Detta kostar både tid och pengar. HR 1 menar på att denna investering gör företaget än mer angeläget att faktiskt behålla en individ det har investerats i.

Möjligheten att kunna komma in och börja arbeta direkt utan upplärning varierar dock bland företagen. Vissa av dem har så specifika och unika processer att det inte går att lära sig någon annanstans än via företagets egna internutbildningar. HR 9 nämner att vid rekrytering av flertalet medarbetare i produktionen har man fått bortse från vissa delar av kravspecifikationen för att ändå kunna anställa tillräckligt många.

När det kommer till att identifiera behovet av nya medarbetare eller utökad kompetens inom företaget var det en del av företagen som just nu var inne i en period av kartläggning av den interna kompetensen. Exempelvis har HR 1 inventerat och kartlagt kompetensen både i syfte att veta vilken typ av kompetens som fattas inom företaget men också för att kunna se vart det finns möjligheter att utveckla den redan befintliga kompetensen inom företaget. HR 3 nämner också de förändringar det nu står inför när ett samarbete med en ny stor kund ska etableras. Detta samarbete kräver att företaget införskaffar och ser över nya kompetenser. De flesta av företagen har presenterat kompetensmatriser av olika utformningar som ska finnas till stöd, för att se var det kan finnas brister och utvecklingsmöjligheter. Det behöver inte bara vara att en typ av kompetens fattas utan att det exempelvis bara är en på företaget som besitter den vilket leder till en högre risk för sårbarhet vid frånvaro.

Något alla HR-praktiker i denna undersökning har varit tydliga med är samarbetet mellan HR och ledarna ute i produktionen är en mycket viktig del för kompetensförsörjningen. Det är dessa ledare som arbetar ute i produktionen och som har tätast kontakt med de anställda. Det är alltså dessa ledare som kommunicerar behovet av kompetens.

HR 10 uttrycker det som att det är dessa ledare som driver sin process som vet och ser behoven bäst då de har en kompetensprofil för produktionspersonal. Den baserar behovet av kompetens även på prognoser utifrån hur efterfrågan på produkt ser ut framöver. Vidare säger dock HR 10 att det kan vara svårt att ta beslut med dessa prognoser som grund då de kan förändras över tid.

Det skiljer sig åt i hur mycket HR är involverade i processen. HR 2 uttryckte på frågan hur företaget identifierar kompetensbehov att:

> *"Det är nog inte jag rätt person att bedöma utan det är ju mycket ledaren"*

HR 2 berättar vidare att efter att ett behov är identifierat agerar HR som stöd i rekryteringsprocessen, samma gäller för HR 5. Medan HR 7 uttrycker processen som att de får vetskap om behovet och förväntas lösa det.

### 4.1.2 Utmaningar på arbetsmarknaden

HR 8 talar om att spontanansökningar in till produktionen historiskt sett alltid inkommit i ett stadigt flöde. Detta har under det senaste halvåret ändrats och det är inte lika många som längre visar intresse. Däremot tror flera av intervjupersonerna att de större industrierna med högre löner högst troligt har en del i det. I takt med att dessa industrier expanderar ytterligare och etablerar sig på nya platser i närområdet gör det att denna konkurrens bara blir större. Även bemanningsföretagen lockar, då man genom dem generellt får en högre lön än om man är direkt anställd på företaget. Dock upplever HR 2 att även dem nu börjar få slut på kompetenta kandidater.

Den tekniska utvecklingen inom industrin gör också att nya typer av kompetenser efterfrågas. HR 5 menar på att den teknik som används inom deras produktion ofta inte är något färdigt de köper in utan den utvecklas av företaget själva för att tekniken ska passa in i produktionen. Detta ställer höga krav och kräver en större bredd av olika spetskompetenser. I många fall behövs dessa kompetenser headhuntas för att lyckas rekryteras. Dessa kompetenser är exempelvis tekniker som HR 6 och 9 nämner och elektriker som HR 4, 6 och 10 lyfter.

Den allt större utmaningen att hitta kompetenta medarbetare har bidragit till nya strategier när det kommer till bemanningen på företagen. HR 2 och 4 berättar att de har behövt börja bli mer proaktiva än reaktiva när det kommer till bemanningsfrågan.

HR 9 beskriver att det nu har varit arbetstagarens arbetsmarknad och trots att företagens produkter inte konkurrerar på samma marknader så är det fortfarande samma arbetskraft som alla vill åt, även HR 10 stämmer in på detta. HR 1 och HR 8 ser inte att de drabbas av just denna utmaning något nämnvärt. HR 2, 5 och 7 däremot tror sig bli än mer påverkade av kompetensbristen i och med etableringen av större industrier i de större städerna i länet.

## 4.2 Attrahera kompetens

På frågor om hur företagen arbetar för att attrahera nya kompetenta medarbetare var svaren varierande. HR 4 och 5 nämner att företagen tidigare inte arbetat aktivt med sitt arbetsgivarvarumärke. HR 4 upplever att det inte behövts. De upplever att de har kunnat förlita sig på sitt "rykte". Det har alltid funnits sökande som matchar den kravspecifikation de kräver för sin produktion. De vittnar nu dock om ett skifte där de nu måste lägga mer energi för att arbeta fram strategier för hur de ska locka nya kompetenta medarbetare. HR 10 har en funktion inom företaget som arbetar med företagets "brand", vilket inkluderar att arbeta med och ta beslut om i vilka sammanhang man vill synas. Företagets val av vart de marknadsför sig är också ett sätt att styrka sitt "brand". HR 2 talar om employer branding som en del av deras verksamhetsplan för att lyckas attrahera nya medarbetare. Då hen menar på att företagets produkt är mycket stark men att det interna varumärket behöver stärkas för att minska personalomsättningen.

HR 5 pratar om att de inte arbetar med att stärka deras arbetsgivarvarumärke, utan att de genom att stärka företagets varumärke på sin marknad får som följd att företaget blir en mer attraktiv arbetsgivare. Detta genom att visa på ett stabilt företag och en trygg arbetsgivare, detta nämner även HR 1 och HR 7. HR 5 talar även om att en bra och professionell rekryteringsprocess är en del i deras arbetsgivarvarumärke. Detta innefattar allt från återkoppling till sökande som inte gått vidare i rekryteringsprocessen till intrycket den sökande får vid en intervju. HR 10 har fått tills sig att några av de anledningarna till att folk söker sig till detta företag är att man fått reda på vilken företagskultur, de värderingar de står för och de hållbarhetsarbete de representerar.

De flesta företagen har sättet att använda nätverk och sättet de marknadsför sig på gemensamt. Många väljer att visa sig på jobbmässor för gymnasieelever, på högskolor och yrkesskolor för att locka människor till de tekniska programmen som bidrar till de kompetenser som behövs i dagens produktion. HR 7 nämner vikten av att få den yngre generationen mer intresserad av teknik. Detta då tekniken redan är och kommer bli mer central i framtiden. HR 10 lyfter både för och nackdelar med att attrahera och rekrytera den ny utexaminerade arbetskraften. Får man för mycket av dessa medarbetare finns det ingen som kan lära upp. Därför är det även viktig att nå ut till målgrupp med tidigare erfarenheter.

HR 9 betonar vikten av ett nätverk där man tidigt får kontakt med framtidens medarbetare. Även HR 10 nämner betydelsen av att nå ut både till ungdomar men även deras föräldrar för att de ska få ett genomslag. I och med detta krävs det också nya sätt att nå ut. Flera av företagen har lyft deras arbete med annonsering och marknadsföring av företaget. Förutom att synas på mässor har även arbetet med sociala medier börjat bli allt viktigare både för att lyckas attrahera nya kompetenta medarbetare men också för att, som HR 3 uttryckte det, att de berättar de redan anställdas och företagets historia. HR 3 fortsätter förklara att det förut räckte med en annons i den lokala tidningen men att det nu krävs mycket mer av företaget, det krävs ett nytänkande. Därför har de nu fått tillsätta en ansvarig för sociala medier och materialet som ska publiceras där.

HR 9 talar också om företaget sätt att marknadsföra sig på sociala medier utifrån ett employer branding- syfte. Att det som publiceras på de kanalerna inte är just för att locka kunder utan för de som arbetar inom företaget och de som är nyfikna på det. HR 6 talar om den uppmärksamhet företaget får i media, som både kan påverka arbetsgivarvarumärket både positivt och negativt.

HR 3 talar om den nya generationen arbetstagare som inom en framtid ska ut i arbete. HR 3 konstaterade att “de vill inte arbeta i en tung, mörk, smutsig industri, det lockar dem inte”. Det handlar om att bilden av en industri som arbetsplats inte längre helt överensstämmer då utvecklingen tagit stora steg. Denna bild stämmer överens med HR 6, 7 och 9s uppfattning av vilket bild omvärlden, och kanske då framför allt de yngre generationernas bild av en industri som arbetsplats. HR 9 tar upp problematiken med de traditionella sätten att visa upp sin produktion med till exempel rundvandringar.

Att lotsa runt unga i bullrig miljö inte kommer att locka utan i stället vara skadligt för industrin. HR 9 konstaterar att:

*"Vi behöver vara på tårna mer. Vi behöver fatta mer vad det är som driver dem, för vi är inte med längre industrin".*

Något alla företag har tagit upp i sitt arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare är arbetsmiljön, både den psykiska och fysiska. HR 7 talar om att de tillsammans med de i produktionen har kontinuerliga möten där man identifierar brister och tar fram förbättringar för den fysiska arbetsmiljön. Även arbetet med den psykosociala arbetsmiljön är ett viktigt ämne hos företagen. HR 1 berättar om att detta är en viktig del redan i introduktionen av nya medarbetare. Att redan från början vara införstådd i deras värderingar och nolltolerans mot kränkande särbehandling. Även HR 3 vittnar om den hårda jargong som ofta lever kvar inom industrins väggar. Denna jargong är sällan något som ger en positiv bild av miljön på en industri och bidrar inte till att locka den yngre generationen medarbetare.

När det kommer till att säkerställa att det starka arbetsgivarvarumärke företagen vill åstadkomma faktiskt genomsyrar företaget och ger en korrekt bild finns det olika strategier. HR 7 berättar om företagets sju spelregler som tagits fram av en fokusgrupp och utvecklats tillsammans ute på avdelningarna. Dessa används under workshops kopplat till medarbetarundersökningar för att få alla att sträva åt samma håll, men hen menar att det är svårt. HR 3 uttryckte att:

*"Först måste man ju vara det företaget som man faktiskt sen kommunicerar ut att man är".*

HR 3, 5 och 7 lyfter fram just sina medarbetare som de viktigaste ambassadörerna för företaget. Majoriteten av företagen genomför olika typer av medarbetarundersökningar och enkäter för att kontinuerligt kunna se vad som är bra och vad som kan förbättras inom företaget.

HR 2 och 5 lyfter det faktum att medarbetarundersökningar skapar förväntningar om att man ska ha aktiviteter kopplade det utfallet av dessa undersökningar. Därför menar HR 5 och 9 att det är i den muntliga kontakten och diskussioner som man bäst kan få en indikation på nuläget på arbetsplatsen.

HR 1, 4 och 8 lyfter också det faktum att många på företaget är släkt eller vänner vilket kan tyda på att det är en bra arbetsgivare om man skulle rekommendera den till sin närmsta krets. HR 10 är de enda i denna undersökning som har i system att kontinuerligt ställa frågor och följa upp utfallet inom täta tidsintervall.

HR 9 beskriver att man för att attrahera kompetens måste jobba inifrån och ut och sammanfattar det som att:

*"Attrahera och behålla de är så länkade, för vi kan måla upp en jättefin fasad och sen så när man kommer till oss upplever man inte att det stämmer överens med hur verkligheten är men då ljuger vi ju".*

## 4.3 Behålla kompetenta medarbetare

HR 9 uttryckte att:

*"Det är en sak att attrahera in dem, det är ju sälj liksom. Men sen när personen börjar ska det också kunna bevisas, det ska kännas så när man börjar och när man arbetat ett år".*

Även HR 2 menar på att behålla någonstans kanske är ännu viktigare än att attrahera, då man någon gång ändå har satsat tid, kraft och pengar på en person för att denna ska lära sig något och bidra till företaget. I verksamhetsplanen finns performance och talent management uttalat och i sin affärsstrategi kopplar HR 2 ordet "behålla" till engagemang, mentorskap, belöningsmodell, förmånserbjudande, organisationsutveckling och karriärplanering.

När frågor som berörde förmåner och hur företagen arbetar för att behålla sina medarbetare väl på plats ställdes belyste majoriteten av intervjupersonerna vikten av utvecklingsmöjligheter som ett sätt att få kompetenta medarbetare att stanna. Övriga förmåner som diskuterats under intervjuerna är lön, friskvårdsbidrag, tillgång till gym, gemensamma aktiviteter, rabatterad lunch, tillgång till fritidshus mm. Flertalet av personerna har varit tydliga med att poängtera att förmåner kan locka personer till företaget, men de får inte anställda att stanna. Om dessa förmåner brister kan de dock vara anledningen till att man väljer att söka sig någon annanstans.

Det som genomsyrar majoriteten av HR-praktikernas syn är att det som betyder något är arbetsmiljön, kulturen och det faktum att du som medarbetare trivs på din arbetsplats och mår bra när du går till jobbet. HR 4 och 9 understryker dock att en marknadsmässig lön är en förutsättning.

För HR 9 har det varit viktigt att inte hoppa på hemarbetstrenden då de tror att det försvårar den kultur de vill bygga, att det ska vara kul att komma till jobbet. De menar att det måste finnas en helhet och att mycket handlar om ledarskapet.

Flera av företagen som är verksamma i en mindre ort beskriver att deras löner inte kan mäta sig med vissa större företag i Skaraborg, och att man får arbeta mer med de mjuka värdena. HR 2 och HR 3 talar om vikten av ett ledarskap med omtanke som ledord. Att ledarna ska förmedla information och få människor engagerade ställer höga krav på ledarna. HR 2 kämpar mycket med att ledarna ska ha en människosyn som bygger på att alla har potential. Att behålla medarbetare genom att bygga en struktur där alla känner sig viktiga.

HR 8 har erbjudit medarbetarna olika utbildningar senaste tiden som varit mycket uppskattade. Lagledare har utbildats kring kränkande särbehandling, produktionsledare genomgår ett ettårigt utbildningsprogram inom ledarskap och de anställda fick möjlighet att söka sig till ett personligt utvecklingsprogram.

HR 5 uttrycker som flera andra att vilka förmåner som värderas högst varierar kraftigt. En del går i gång på pengar och en del på befogenheter och möjlighet att påverka. HR 5 menar att de är generellt ett väldigt givmilt företag som bjuder på mycket, gör det där lilla extra som i det stora sammanhanget inte kostar så mycket. Frukt varje dag, sommargåvor och roliga aktiviteter som uppskattas extremt mycket.

HR 1 beskriver sig ha ett långsiktigt förhållande till de anställda, dels då deras processer tar lång tid att lära sig. När du blir anställd hos dem är det viktigt att du vill vara kvar och utvecklas, och då kommer du få hjälp med det. Intervjupersonen menar att man inte tröttnar hos dem, och ser inte att de har några egentliga problem att behålla sina anställda. Det är inga monotona arbeten utan var och en styr en hel process och därmed till stor del sin egen arbetsdag, frihet under ansvar.

HR 7 menar att det är viktigt att satsa på de individer som vill ha utveckling, annars försvinner de. Alla vill inte ha det, vissa trivs med att komma till ett arbete där deras dagar ser likadana ut. Därför är det otroligt viktigt att kunna se till individens behov och fånga upp de med potential, och vidareutveckla den.

### 4.3.1 Hantering av nyckelpersoner

Majoriteten av företagen är måna om att annonsera ut tjänster internt i den mån det är möjligt, och talar om vikten av att genomföra en fin process med god återkoppling oavsett om de får tjänsten eller inte för att de ska känna att de vill och vågar söka igen. HR 9 ser att de kan bli mer noggranna med att annonsera internt. De har inte heller möjlighet att ta upp alla som sökt på intervju utan gör ett urval, men ser till att det blir en form av muntlig avstämning.

HR 4 säger att nästan alla på kontoret kommer ifrån fabriken från början. De ser det som en klar fördel att man har med sig den kännedomen om verksamheten. Identifiering av nyckelpersoner sker enligt dem både aktivt och spontant. När de vet någon som skulle vara klockren plockar de upp den personen när en tjänst blir ledig, och informerar alltid ute i fabriken och uppmanar alla som vill att söka. De ser att det är viktigt att inte bromsa de som vill utvecklas om vill få dem att stanna. Det behöver inte alltid vara att gå från kollektivanställd till chefsposition, utan kan handla om att bli arbetsledare, tekniker eller rotera till en annan maskin.

Även HR 8 berättar att deras kvalitetsinjenjör och alla deras tekniker egentligen har börjat på golvet en gång i tiden. Även om de vill att folk ska ha möjligheten att ”klättra” menar HR 8 att det är viktigt att få in kompetens utifrån också, så att det blir en mix med nya tankar och idéer. Även här betonades vikten av att fånga upp när personal vill lära sig något nytt. Lagledarna har här en nära kontakt med sitt team och har tillgång till kompetensmatriser där det framgår vad alla kan och önskelistor, vilka som vill lära sig nya processer.

HR 5 beskriver att de har en så pass god kännedom om sina anställda att de kan ha en tanke om vem som skulle kunna matcha en viss roll och i vissa fall uttryckt till sin chef att man vill rotera eller utvecklas. De tillfrågar då denne i många fall direkt för att se om personen är intresserad.

Ett sätt att identifiera dessa personer är genom medarbetarsamtalen, men HR 5 menar som HR 8 att ledarna har en tät kontakt med medarbetarna och en god känsla för vad folk är duktiga på, vilket lyfts som en fördel med att vara ett mindre mer familjärt företag.

HR 10 har ett teoretiskt beskrivet arbetssätt med talent management även om de inte kommit så långt. De har identifierat utmaningar och nuläge, hur den nuvarande bemanningen ser ut och vad de saknar. De har en ambition om att nå ett mer strukturerat sätt att arbeta med det och hitta en process för det.

*”Vi har jobbat med det länge men det är svårt att hitta ”det där” som vi ser verkligen leder till aktiviteter som vi gör med någon form av medvetenhet”.*

HR 10 menar att det finns goda exempel på hos dem karriärmöjligheter men att det är svårt att säga om det funnits en plan bakom eller skett spontant. Tidigare har man haft lite av en ”pool” med potentiella nya chefer tack vare en utbildning som gjorde att man naturligt växte in i rollen. Det är en aktivitet som behöver arbetas med igen, för att attrahera personer att vilja det och bygga upp ”poolen” igen.

HR 1 ska i detta nu tillsammans med fabrikschefen sätta i gång och göra en inventering på detaljnivå, för att hitta talanger och börja sätta in resurser för de aktuella personerna. De kommer kommunicera via medarbetarsamtal, att de ser medarbetaren och om denne är villig så är företaget villiga att satsa. Det kan handla om att bli skiftledare, mentor, ansvarig för en process eller produktionstekniker. Intervjupersonen menar att deras mindre storlek, där det inte finns ett jättehav av individer att sålla gör att de har en god kännedom om sina anställda som underlättar inventeringen. Det är först nu de har medel att erbjuda nyckelpersoner ytterligare förmåner som ett sätt att behålla dem. HR 2 beskriver att det finns en liknande definierad process, en people development plan kring personens roll, områden och styrkor som är en form av talangidentifiering som de dessvärre inte varit duktiga på att följa upp och att de har ett jobb att göra när det gäller att förstå medarbetarens behov.

HR 7 har ett potentialsprogram som personer kan söka sig till, där företaget väljer ut de som kan vara värdefulla framåt. Även om det har varit tjänstemännen hittills, så har även de i produktionen möjlighet att söka. Som HR 5 och HR 8 menar också HR 7 att det främst är de närmsta ledarna som ser om en person har potential.

HR 9 menar på att HR har en stor del i detta arbete och att de är med vid uppstarten av program och inventerar vilka personer de tycker är högpresterande. Men som många andra beskrivit sker arbetet till stor del spontant.

De är så pass små att de ser om personer söker en tjänst internt en gång till och kan ha koll på de individer som vill utvecklas.

Hos HR 10 har talanghantering varit på agendan i alla år, men det intervjupersonen kan ha lite emot dessa aktiviteter är att det inte ju inte får ske utan koppling till företaget. Det måste finnas ett behov inom företaget för den talang som utvecklas.

*”Historiskt har jag inte alltid sett den kopplingen, utan vi har satsat på personer som är talanger i sig och det tycker inte jag är rätt”.*

### 4.3.2 Medarbetare som bidrar till företagets konkurrenskraft

Många av företagen ser uppföljning och målstyrning som verktyg för att motivera sina anställda att uppnå de konkurrensfördelar som företaget eftersträvar. HR 1 kommer jobba med uppföljning på sekundnivå framöver och göra det synligt för personalen på skärmar, vilket de tror kommer leda till att de anställda känner en inspiration att nå målet. HR 1 ser också att det ansvar operatörerna har för sin anläggning skapar engagemang. HR 4 beskriver målstyrning som en morot snarare än en piska, att de ska vilja göra det. De säger att det ligger i deras anda att medarbetarna tar sitt ansvar och gör så gott de kan.

HR 9 känner att deras personalpolitik är något hen verkligen kan stå bakom, att de gör saker och ting rejält och inte tar genvägar, vilket genomsyrar kulturen. Detta samt att ligga rätt på sina hygienfaktorer och ha roligt på jobbet är deras sätt att skapa motivation.

HR 8 menar att den täta dialogen mellan chef och anställd är viktig för att kommunicera åt vilket håll företaget är på väg och se om någon springer åt ett annat håll, så att man kan få dessa personer på rätt bana. HR 6 tror att mycket handlar om vem medarbetaren har som närmsta chef, vad denne tycker är viktigt och hur hen kommunicerar ut verksamhetens mål. Även HR 5 lyfter delaktighet som ett bra sätt att engagera de anställda. Delaktighet i att jobba fram arbetssätt och vara med och sätta mål till viss del.

Att man får ta del av information och har möjlighet att påverka, tex på de fyra stora personalmöten de har varje år. HR 3 anser att information och att ta med sig de anställda tidigt vid förändringar och projekt. Dock lyfter intervjupersonen en svårighet med att ta in de anställdas synpunkter, tidsaspekten.

HR 2, 5, 7 och 9 ser att det är enklare att skapa mening för de anställda om de känner en stolthet för sitt jobb och kan identifiera sig med produkten. Det är viktigt att de förstår sitt och produktens syfte, vilket möjliggörs genom att medarbetarna har en god helhetsbild.

## 4.4 HR:s roll i verksamheten

HR 10 har arbetat hela sitt yrkesliv på företaget och haft så många olika roller både i produktionen och som tjänsteman, att hen har en god överblick. Även HR 1 ser att hen i och med sina många år på arbetsplatsen har insyn i de flesta processerna men att man fått lära sig att fokusera på det man själv arbetar med. Från HR 4 säger en av personerna att denne är väldigt nära produktionen och känner till alla maskiner och människor där. Övriga menar att de får en inblick i verksamheten via sin kontakt med arbetsledarna. Även HR 5 som arbetar på ett mindre företag med en person på HR menar att man blir delaktig i väldigt mycket och får en stor överblick över personalen i fabriken och på kontoret.

HR 8 beskriver företaget som ett litet och familjärt bolag trots 175 anställda. Intervjupersonen säger att tjänstemannarollerna är få och unika, vilket gör att de får hoppa in och ställa upp för varandra. Att som HR kliva in och hjälpa produktionschefen eller kvalitetschefen bidrar till en större förståelse. HR 8 ser det som väldigt viktigt att vara ute i verksamheten så mycket som möjligt och träffa människor och se problemen, då produktionen är verksamhetens kärna. HR sitter inte med i ledningen, men ser att det nog är på väg i och med att produktionschefen som haft lite av HR-perspektivet i ledningen innan ska sluta. HR blir inbjuden till ledningsgruppen ibland men hade önskat att få vara med och säga till om mer.

HR 9 upplever att de från ledningshåll fått mycket mandat på kort tid med tanke på att de inte är en jättemogen HR- avdelning och på kort tid gått från att vara en transaktions-HR som tagit fram anställningskontrakt till att sitta med och ta fram strategierna för 2030 och jobba med frågor som kompetensförsörjning och kultur.

De upplever att de får vara med och fatta beslut i ledningsgrupperna. HR 10 tycker att de intagit en bra ställning i företaget och att det inte funnits några synpunkter på deras leveranser när deras arbete presenterats i högsta ledningen. HR 3 som sitter med i ledningsgruppen som både HR och ekonomi upplever att fokus har skiftat, att HR-frågor tar större plats.

HR 5 säger att medarbetarfrågor prioriteras av ledningen då det ju är grundpelarna i företaget. HR 4 ser att HR varit en stor och respekterad del länge på företaget, men att de samtidigt hjälpt personer mer än de borde i och med den familjära andan.

HR 2 menar att produktionen levt lite sitt eget liv och ser att HR behöver bidra med sin kunskap och sina modeller för att det ska ske förbättring, och att samarbetet med chefer och ledare i produktionen inte är helt enkelt. HR 2 kan känna att ledarskapet brister.

HR 9 trycker på att de måste vara en avdelning som alltid signalerar positiv energi, och inte en trött avdelning som skjuter problem på andra.

*”Vi ska utmana, ifrågasätta och ibland problematisera, men vi ska göra det ur ett lösningsfokuserat tänk. Vi är en stöttande, supporterande organisation.”*

### 4.4.1 Synen på HR

HR 9 tror att de är relativt osynliga för en produktionsmedarbetare och tycker det är svårt att etablera en daglig kontakt. De har alltid dörrarna öppna men ser att det ligger lite på medarbetarens initiativ. HR 3 beskriver att:

*”Det är som att åka till månen för dem där nere att ta steget och komma upp till oss”.*

HR 3 menar att det därför är viktigt att aktivt ta sig tid att vara ute i organisationen och vara nyfiken. Att komma ner och ta en fika, så kommer frågorna. HR 4 beskriver att de sitter strategiskt på bottenplan för att det ska vara enkelt att komma in och ställa frågor.

HR 2 menar att det kan råda oenighet kring vilket ansvar som är närmsta ledarens, och vilket som är HR:s, vilket även HR 4 beskriver. De menar att det alltid kommer finnas konflikter mellan HR och chef, där man ibland motarbetar varandra. HR 7 upplever att de fått jobba mycket med att utveckla HR- funktionen och att det märks att ledare har en annan syn på HR.

*”Under en medarbetarundersökning fick vi kommentaren: Det är så jobbigt med alla nya lagar och regler som HR kommer på. Ja det är ju inte vi som kommer på dem, utan vi försöker få er att hantera dem”.*

HR 6 medger att synen på HR brister till viss del. Hen menar att det märks att många produktionsledare nog skulle önska att HR gick tillbaka till att ta den administrativa rollen, någon att dumpa de tråkiga arbetsuppgifterna på och att HR ska ta hand om det fullt ut. Medan HR tycker att chefen ska styra processen och att HR är med och stöttar vid behov. Intervjupersonen säger dock att uppifrån ledningen så är HR:s roll tydlig.

HR 10 upplever att många i produktionen nog skulle vilja ha någon de kan gå till direkt och få ett svar. De arbetar utifrån en servicemodell, där chefer och medarbetare ska kunna söka mycket information i en SharePoint. Hittar man inte det man söker där kan man vända sig till sin businesspartner eller skicka frågor till mejlen. Efter det ligger central of expertise, där intervjupersonen arbetar, men de är ju då ingen förstahandskontakt. De har försökt skapa en struktur som gör det tydligt för medarbetarna och dem själva vem på HR som äger vilka frågor, för att kunna arbeta effektivt och prioritera så att saker blir färdiga.

HR 8 tror att många har en bild av att HR lägger sig i det mesta, då de på företaget är inblandade i väldigt mycket. Intervjupersonen beskriver att det ju finns olika intressenter inom företaget, och den frågan HR brottas mest med nu är med lagledare och produktionschefer kring rotation, alltså produktivitet kontra ergonomi. Där upplever HR 8 att det kan krocka lite, att de inte tycker att det är något HR ska lägga sig i.

I samarbetet med chefer i produktionen menar HR 9 att det kan uppstå diskussioner kring hur mycket ansvar de ska ta i vissa processer och att ledare kan uppfatta HR som jobbiga när de presenterar initiativ som innebär mer arbete för ledaren, och att de då måste vara noga med att förmedla syftet och kopplingen till mer långsiktiga mål.

# 5. Analys & Diskussion

## 5.1 Kompetensbehov & utmaningar på arbetsmarknaden

Kompetensförsörjning är en ständigt pågående process som berör alla inom organisationen (Anttila, 1999). Intervjuerna har gjort det tydligt att HR har en mer stödjande än drivande roll i denna process. Kompetensbehovet identifieras i stort sett på alla företag av produktionsledare och produktionschefer. HR 10 utrycker det som att det är dessa ledarare som driver sin process som vet och ser behoven bäst. Hos HR 7 och 2 identifieras behovet på avdelningarna av ledarna och HR 5 identifierar behovet tillsammans med ledaren. HR 7 menar att det då är de som ska lösa behovet medan HR 2 och 5 intar en mer stödjande funktion.

Kompetensplaneringen syftar till att skapa de förutsättningar som krävs för att åstadkomma en effektiv kompetensförsörjning (Anttila, 1999). Majoriteten av företagen i studien arbetar med någon form av kompetensmatris, mer eller mindre strukturerat. Intervjupersonerna visar på att de inom organisationen reflekterar kring frågor om förändringar de står inför, vilken kompetens de har och hur de kan skaffa den kompetens de saknar. HR 3 som har en ny stor kund på gång har fått se över vilka krav det ställer på medarbetarnas kompetens. Vid intervjuerna blev det tydligt att det sker ett skifte nu, som ställer krav på företagen att förändra sina arbetssätt med kompetens, från att agera mer reaktivt till att arbeta proaktivt och utforma strategier som inte behövts på samma sätt tidigare. Lindelöw (2018) menar att kompetensförsörjningen behöver integreras i organisationers långsiktiga plan.

Skaraborgs kommunalförbund (2022) presenterar i sin rapport de utmaningar som kommer prägla arbetsmarknaden i Skaraborg framöver. Säkerställande av kompetens är en global utmaning, då efterfrågan på begåvade överstiger utbudet. Det skapas än idag nya jobb som kräver en högre teknisk kompetens (Schuler et al., 2011). HR 3 är en av dem som upplever en brist på kompetent personal. HR 8 menar att spontanansökningarna minskat senaste halvåret. Flera av intervjupersonerna belyser teknikens alltmer centrala roll inom industrin. HR 4, 6, 9 och 10 har svårigheter att få tag på tekniker, elektriker och mekaniker. De menar att det är alldeles för få som söker sig till tekniska program på gymnasiet och högskolor. HR 7 nämner vikten av att få den yngre generationen intresserad av teknik, då det är industrins framtid. Bristen på arbetskraft har ökat till följd av teknikdrivna förändringar (Gillberg & Wikström, 2021).

## 5.2 Attrahera kompetenta medarbetare

### 5.2.1 Employer branding

Employer branding innefattar det strategiska arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare och sticka ut bland sina konkurrenter. Det bör vara en prioriterad del i organisationers företagsstrategier (Chhabra & Sharma, 2014). Endast tre av intervjupersonerna, HR 2 , 9 och 10 använder sig av begreppet employer branding för att beskriva sina strategier med att attrahera nya medarbetare, men övriga företagsstrategier går att likna vid employer branding även om de valde andra termer.

Att förmedla och upprätthålla en positiv bild av organisationen kräver ett genomtänkt arbete, både med det som sker inom organisationen och det som visas ut mot allmänheten (Junca et al., 2023). HR 10 har fått till sig att företagskulturen och deras hållbarhetsarbete är faktorer som fått människor att söka sig dit. HR 4 och 5 beskriver att de inte arbetar aktivt med sitt arbetsgivarvarumärke men likt de andra företagen går det att urskilja flertalet aktiviteter som i slutändan bidrar till dess arbetsgivarvarumärke. HR 5 talar om en väl genomförd rekryteringsprocess som en del av deras arbete med arbetsgivarvarumärket vilket liknar Saini et al. (2022) tanke om att attrahera i rekryteringssyfte går att likställa vid att attrahera kunder.

Parment et al. (2017) beskriver fördelarna med ett varumärke och ett rykte som kan förmedla de attraktiva aspekterna med en organisation. Ett par av företagen talar om att stärka sitt varumärke på marknaden leder till att företaget blir mer attraktivt som arbetsgivare. HR 1 och 7 menar att exempel på detta är att vara en trygg och stabil arbetsgivare. När det gäller företagets rykte upplever flera intervjupersoner att det är något de kunnat förlita sig på fram tills nu. Det går att se kopplingar mellan att de som ser sitt rykte som en del av arbetsgivarvarumärket är de som verkar på mindre ort och talar om att de har en familjär anda. Faktorer som medierapportering har också en påverkan på hur omvärlden ser på organisationen (Junca et al., 2023). HR 7 talar om att företaget verkar i en bransch som gör att de ibland figurerar i media, och då ofta med en negativ klang. Intervjupersonen ser att detta kan påverka synes på dem som arbetsgivare lokalt.

Sedan ska arbetsgivarvarumärket också marknadsföras externt till den målgrupp till de målgrupper som företaget vill attrahera (Backhaus & Tikoo, 2004). HR 9 använder sociala medier i employer branding-syfte, där det som publiceras på kanalerna inte är till för att locka kunder utan är till för de som arbetar inom företaget och är nyfikna på dem som arbetsgivare.

HR 3 beskriver att det tidigare räckt med en annons i tidningen men att det nu krävs mycket mer av företaget när det gäller innovativ marknadsföring. Det har blivit tydligt att sociala medier i marknadsföringssyfte har blivit en allt större fråga hos de olika företagen, då flera också berättar att de tillsatt en ansvarig för just detta. Att allt fler tar till sig nya marknadsföringsmetoder och blir duktiga på det ställer ännu högre krav på företagen att sticka ut från sina konkurrenter.

En målgrupp som många av företagen har gemensamt att de vill nå ut till är teknikelever på gymnasiet men även på högskolenivå och yrkesutbildningar. HR 7 nämner vikten av att få den yngre generationen intresserad av teknik då den är och kommer bli ännu mer central inom industrin. Majoriteten av företagen använder gymnasie- och jobbmässor som ett sätt att marknadsföra sig externt, och samarbetar med skolor genom att ta emot elever på praktik.

För att attrahera individer med önskvärd kompetens behöver det ske anpassning ske utefter målgruppen (Lindelöw, 2018 & Sturesson, 2016). HR 3 talar om att den generationen som är på väg ut på arbetsmarknaden inte är lockade av att arbeta i en tung, mörk och smutsig industrimiljö. HR 9 lyfter problematiken med sättet som många industrier marknadsför sig på, när de har sina vanliga rundvandringar i en bullrig miljö. HR 9 säger också att “Vi behöver vara mer på tårna. Vi behöver fatta mer vad det är som driver dem, för vi är inte med längre industrin”. Problemen med att attrahera vissa målgrupper tyder på att företagen inte är tillräckligt innovativa när det kommer till att anpassa sig till målgruppens trender och intressen. Idag uppstår nya möjligheter för arbetstagare hela tiden. Upplevelsen under besöken har hos de flesta företagen resulterat i en positiv bild av industrin som visar att arbetsmiljön och arbetsuppgifterna har utvecklats. Sedan skulle företagen troligen gynnas av att bli bättre på att marknadsföra detta utåt, vilket många beskriver att det är ett arbete de är mitt uppe i just nu. HR 10 vill som flera andra även nå ut till en målgrupp med tidigare erfarenheter, men trots det hamnar det största fokuset på att vara attraktiva för den yngre generationen.

Den externa marknadsföringen av organisationens arbetsgivarvarumärke behöver vara genuin. Om skillnaden mellan vad organisationer påstår sig vara och det verkligheten visar är för stor finns det risk för misstro (Itam et al., 2020).

HR 3 utryckte att ”först måste man vara det företaget som man faktiskt kommunicerar ut att man är”. Detta kan verka självklart men det har visat sig under intervjuerna att så inte är fallet, det är lättare sagt än gjort.

Den interna marknadsföringen handlar om att cementera de värden, kulturer och egenskaper som företaget utlovat tidigare i processen, för att forma engagerade medarbetare som tar till sig dessa (Backhaus & Tikoo, 2004 & Saini et al., 2022). HR 1 är ett av de företag som har en tydlig strategi när det kommer till att introducera nya medarbetare och få dem införstådda med deras värderingar.

Nilsson et.al (2018) betonar vikten av att upprätthålla de löften man i sin interna och externa marknadsföring givit medarbetarna, för att de anställda inom organisationen ska förstärka den positiva bilden av sin arbetsgivare. Detta menar också Burmann & Zeplin (2005). HR 3, 5 och 7 lyfter fram just sina medarbetare som de viktigaste ambassadörerna för företaget utåt. HR 9 menar att man för att attrahera kompetens måste arbeta inifrån och ut. ”Att attrahera och behålla är så länkade, för vi kan måla upp en jättefin fasad och sen när man kommer till oss, upplever man inte att det stämmer överens med hur verkligheten är, men då ljuger vi ju”. Detta inifrån- och- ut-förhållningssätt är grunden för att förstå skapandet av konkurrensfördelar (von Krogh & Roos, 1995).

Sammantaget har upplevelsen varit att företagen varit bättre på att framhäva sig som lönsamma och ledande inom sin bransch, snarare än att marknadsföra sig som arbetsgivare och de mjuka värden som hör till. Detta har de i stället sett sker genom att värna om de befintliga medarbetarna och låta dem vara ansiktet utåt. Att vara framgångsrika inom sin bransch kan dock också göra att man framstår som en attraktiv arbetsgivare.

## 5.3 Behålla kompetenta medarbetare

Faktorer som tycks vara viktiga under rekryteringsprocessen är tex förmåner och utvecklingsmöjligheter. De faktorer som attraherade personen från början kan i många fall vara det som får dem att stanna, men ibland är det helt andra faktorer (Nilsson et al.,

2018). Samtliga intervjupersoner ser utvecklingsmöjligheter som ett sätt att behålla sina anställda. Flertalet var tydliga med att de förmåner som kan locka personer till företaget inte nödvändigtvis får dem att stanna, men att de om de brister kan vara anledningen till att man söker sig vidare. De flesta förväntar sig att arbetsgivare levererar på hög nivå när det gäller hygienfaktorer, och att företag behöver lägga större vikt på att förmedla sina motivationsfaktorer (Sturesson, 2016). Att erbjuda friskvårdsbidrag och en trygg arbetsmiljö är alltså ett sätt att minska risken för missnöje, men för att bli konkurrenskraftiga när det kommer till att behålla medarbetarna måste det finnas en arbetstillfredsställelse, vilket innefattar utveckling, ansvar och bekräftelse.

Arbetsgivarens attraktionskraft är starkt kopplad till individens uppfattning om organisationen och hur väl denne kan sig själv må bra av att arbeta där (Ahmad, 2019). HR 9 har en klar bild av vilken kultur de vill bygga, att det ska vara roligt att komma till jobbet. De trycker på helheten och betonar vikten av ledarskapet. HR 2 och 3 talar om ett ledarskap som präglas av omtanke.

När en person väl är på plats behöver organisationen för att behålla medarbetaren har svar på frågan varför individer stannar trots att det finns möjligheter för dem att få andra jobb. Det krävs att organisationer utformar effektiva strategier som är anpassade till kontexten (Nilsson et al., 2018). Ordet behålla finns med i HR 2s affärsstrategi och innefattar engagemang, mentorskap, belöningsmodell, förmånserbjudande, organisationsutveckling och karriärplanering. Dock utvecklade intervjupersonen inte vad dessa ord innebär i praktiken. Detta gällde intervjupersonerna över lag, att de inte visade på några konkreta strategier. Det kan handla om att innebörden för HR är självklar, men om så är fallet kan de behöva bli bättre på att förmedla hur det ska genomföras och vad syftet är.

### 5.3.1 Talent management

Talent management är en särskild form av karriärplanering som riktar sig till de individer i organisationen som anses ha en stor potential att utvecklas och avancera (Blass, 2007). Begrepp som förekommit under intervjuerna för att beskriva dessa personer och hanteringen av dem är nyckelpersoner, högpresterande, talanger, medarbetare med potential och talanghantering. Talang är en kod för effektiva ledare som kan hjälpa organisationen att nå sina mål (Tafti et al., 2017).

Även om några av intervjupersonerna kopplar karriärplanering till att en anställd får en tjänstemannaroll eller lär sig en ny process så syftar man i majoriteten av fallen till att gå från anställd till att bli någon slags ledare, utan att orden talang och ledare kopplats i frågorna.

Ett numera vanligt begrepp inom HRM är retention management som syftar till förmågan att behålla viktiga anställda, längre än sina konkurrenter (De Vos & Meganck, 2009). HR 7 betonar vikten av att satsa på de individer som vill ha utveckling, annars försvinner de. Därför är det av stor vikt att kunna se till individens behov och fånga upp de med potential och vidareutveckla den. Även om det är viktigt att göra anpassningar på individnivå är det i praktiken svårt att genomföra och som flera andra gånger väcktes frågan hur man faktiskt går till väga.

Att behålla bra medarbetare är en framväxande fråga som kräver taktiska investeringar och strategier som möjliggör upprätthållandet av en god ”talangpool” (Maurya & Agarwal, 2018). Internrekrytering är ett sätt som majoriteten av företagen ser som ett sätt att möjliggöra för individer inom organisationen att utvecklas, vilket kan ses som både strategiskt och fördelaktigt ur ett kostnadsperspektiv. HR 8 har utöver detta investerat i ett ettårigt utbildningsprogram inom ledarskap för sina produktionsledare. HR 10 är den enda som talar om upprätthållandet av en talangpool, vilket kan ha att göra med att de är ett större företag som behöver ha fler kommande ledare och chefer.

Talent management är något som organisationer idag talar om har det visat sig vara svårt att uppnå de avsedda målen. Detta grundar sig i att många företag saknar en tydlig beskrivning för hur processen ska genomföras vilket får konsekvenser för den faktiska implementeringen (Thunnissen, 2016). HR 10 har ett teoretiskt beskrivet arbetssätt med talent management och har en ambition att nå en mer strukturerad process som faktiskt leder till aktiviteter som sker medvetet. Även om de är de enda som uttryckt denna problematik är det inte svårt att se att fler av företagen har svårigheter att översätta teori till praktik. HR 10 ser också att de historiskt sett satsat på personer som är talanger i sig men utan koppling till företaget, vilket hen inte tycker är rätt. Detta styrker Nilsson et al. (2018) som menar att utveckling av talanger ska gynna både individen och organisationen. Dessa investeringar innebär höga förväntningar från alla inblandade (Alziari, 2017).

Även om det är tydligt att företag är beroende av huruvida de lyckas behålla och utveckla talanger, och inte förlora dem till sina konkurrenter måste det också gynna organisationen. Det är inte hållbart att satsa på talanger som det inte finns ett behov av.

HR 4 berättar att nästan alla på kontoret kommer från fabriken från början och HR 8 säger att det också gäller deras kvalitetsinjenjör och alla tekniker. Dessa företag samt HR 5 beskriver att de har en så pass god kännedom om sina anställda att de kan ha en tanke om vem som skulle kunna matcha en viss roll och att ledarna som har en tät kontakt med medarbetarna har en god känsla för vad de anställda är duktiga på, vilket tycks kännetecknа de mindre mer familjära företagen. Detta styrker Darling & Venkitachalam (2021) påstående om att det måste finnas en god kännedom om organisationen och människorna i den för att kunna bygga strategisk kompetens som blir värdefull och specifik. Det kan vara så att detta är deras strategi när det kommer till karriärplanering, även om det troligen finns förbättringspotential. Men om man då jämför med HR 1 och 9 så är de nu i uppstarten av en mer detaljerad inventering av potentiella talanger som de anser är högpresterande, för att därefter börja sätta in resurser för dessa och satsa på dem. De ser också att den goda kännedomen om de anställda underlättar denna inventering.

### 5.3.2 Medarbetare som bidrar till företagets konkurrenskraft

En kompetensstrategi som skapar konkurrensfördelar grundar sig i att organisationer skapar en egen formel för hur man vill motivera och utveckla medarbetare (Hansson, 2013). Många av företagen ser uppföljning och målstyrning som verktyg för att motivera sina anställda att uppnå de konkurrensfördelar som företaget eftersträvar. HR 1 kommer jobba med uppföljning på sekundnivå vilket de tror kommer göra att de anställa känner engagemang. HR 4 ser målstyrning som en morot snarare än piska, att de anställda ska vilja göra det. Något som går att konstatera är att målstyrning inte är ett unikt tillvägagångsätt, som skapar konkurrensfördelar. Det är något som förekommer hos majoriteten av företagen som ingår i studien.

Utöver detta lyfts ledarskapet som en viktig del. HR 8 menar att den täta dialogen mellan chef och anställd är viktig för att kommunicera åt vilket håll företaget är påväg och se om någon springer åt ett annat håll så man kan få dessa på rätt bana. HR 6 tror att mycket handlar om vem medarbetaren har som närmsta chef, vad denne tycker är viktigt och hur hen kommunicerar ut verksamhetens mål.

Styrkan i företagets varumärke och trovärdighet kan i sin tur förstärkas med inspirerande ledare (Lindelöw, 2018). Det är viktigt att arbeta med ledarna och säkerställa att deras värderingar och mål stämmer överens med företagets, då de är ansvariga för att kommunicera det vidare.

Om ledarna har en annan agenda än företaget är det i princip omöjligt att bli konkurrenskraftiga. Som Burmann och Zeplin (2005) säger så måste ledarna i organisationen agera som förebilder och spegla de värderingar som bygger företagets arbetsgivarvarumärke.

## 5.4 HR:s roll i verksamheten

För ett effektivt HR- arbete är det viktigt att ledare på strategisk nivå även fattar beslut som handlar om HRM, exempelvis att integrera kompetensförsörjning i organisationens långsiktiga plan (Lindmark & Önnevik, 2016 & Lindelöw, 2018). Majoriteten av intervjupersonerna berättar att de har representanter från HR i företagets ledningsgrupp. HR 9 beskriver att HR sitter med och tar fram strategierna för 2030, med b.la. frågor som berör kompetensförsörjning. HR 3 och 5 tycker att HR-frågor prioriteras i respektive ledning. Detta tyder på att företag ser personalen som en betydelsefull resurs för dess konkurrenskraft.

HR- medarbetare har ett kompetensövertag kring lagar och avtal på HR-området, men linjechefer har vanligtvis ett kompetensövertag gällande branschen och verksamheten (Boglind et al., 2021). HR 1, 4 och 5 påstår sig ha en god insyn i de flesta processerna och känner till människorna i produktionen. HR 8 betonade vikten av att vara ute i verksamheten, träffa människor och se problemen själv. Att även hoppa in och hjälpa till när en kollega är borta menar denne skapar en stor förståelse för andra delar i företaget, som kan gynna ens eget arbete med HR.

Studier visar på att medlemmar från HR-professionen känner att de har ett lågt inflytande och inte känner sig uppskattade inom organisationen (Alvesson & Spicer, 2018). HR 9 upplever att de i ledningen fått mycket mandat på kort tid, men HR 8 som ännu inte sitter med i ledningen kan önska att hen hade mer att säga till om. HR 4 upplever att HR länge varit uppskattade och respekterade på företaget.

Under intervjuerna har det varit tydligt att de allra flesta känner att HR:s arbete uppskattas uppifrån och prioriteras av ledningen, just då människorna i organisationen är grunden och inte längre går att bortse från som viktiga för företagets framgång. Det som blivit bekräftat under intervjuerna är dock att bilden av HR av deras roll fortfarande är otydlig för de i produktionen.

### 5.4.1 Synen på HR

Otydligheter med HR- professionen, kommer från svårigheten att bevisa vilket värde HR skapar för organisationen samt HR:s skyldigheter gentemot ledning och anställda (Armstrong, 2014). HR 2 beskriver att det råder oenigheter kring vilket ansvar som är HR:s respektive närmsta ledarens, vilket HR 4 instämmer om. De menar att det alltid kommer finnas konflikter mellan HR och chef. Även HR 7 upplever att de fått jobba mycket med att utveckla HR- funktionen och att det märks att ledare har en annan syn på HR. HR 8 är inblandad i väldigt mycket och kan uppleva att produktionsledare tycker att hen lägger sig i. Under intervjuerna har det blivit tydligt att HR:s roll är väldigt mångfasetterad och därmed kan uppfattas som diffus, framför allt av ledare och övriga anställda. Det har framkommit att HR:s roll skiljer sig åt på de olika företagen, när det gäller vad de gör och inte gör. Detta kan vara en anledning till att många har svårt att förstå vad HR som ingår i HR:s arbetsuppgifter. HR-professionen består av en mängd olika roller och aktiviteter som varierar beroende på företag, storlek och bransch (Alvesson & Spicer, 2018).

HR- arbetet kan organiseras i en shared service-organisation uppdelad i serviceenhet, expertenhet och HR-partners, för att bli mer effektivt och värdeskapande (Boglind et al., 2021). HR 10 arbetar utifrån en sådan servicemodell, där chefer och medarbetare kan söka information i en SharePoint, vända sig till sin businesspartner eller till sist experterna. De har försökt skapa en struktur som gör det tydligt vem på HR de ska vända sig till beroende på vad frågan är. Trots detta upplever även dem att många i produktionen vill ha någon de kan gå till och få ett svar, utan att behöva söka själva. HR 10 är de enda i denna studie som har en så pass tydlig struktur gällande HR:s ansvarområden och vad som förväntas av ledarna själva.

Detta har mycket troligt att göra med deras storlek och att detta krävs för att det ska fungera för dem, men för de andra företagen som är något mindre är det inte alls säkert att det varit effektivt och värdeskapande. Hos dem är det nog svårt att komma ifrån den otydliga rollen då det enbart är en eller ett par HR-praktiker som äger alla frågorna.

HR vill arbeta mer strategiskt och mindre med service, samtidigt som andra anställda vill att de gör det motsatta (Alvesson & Spicer, 2018). Detta är vad HR 6 upplever, att synen på HR brister till viss del och att det märks att många produktionsledare nog skulle önska att de gick tillbaka till den administrativa rollen. HR 9 förklarar att det kan uppstå diskussioner kring hur mycket ansvar de ska ta, och att det är viktigt att vara tydliga med syftet och kopplingen till de långsiktiga målen för att inte uppfattas som jobbiga när de presenterar initiativ som innebär mer arbete för ledarna. Idag ska första linjens chefer hantera drygt 80% av personalfrågorna. Det operativa arbetet har alltså inte försvunnit, även om det minskat för HR:s del (Granberg, 2011).

I och med att personalens värde stärkts de senaste årtiondena, som en följd av det resursbaserade synsättet har HR intagit en mer strategisk roll i organisationerna. Det är tydligt för HR själva och ledningen att HR:s arbetsuppgifter därmed har behövt utvecklas från det administrativa till mer värdeskapande arbete. Vad värdeskapande innebär kan dock vara svårt för andra att förstå, och chefer kan uppfatta det som att de får göra HR:s jobb.

# 6. Slutsats

## 6.1 Uppsatsens slutsats

Bakgrunden till studiens uppkomst är de kompetensutmaningar som kommer prägla arbetsmarknaden i Skaraborg framöver och de krav det ställer på företag när det kommer till att attrahera rätt kompetens samt utnyttja den befintliga. Identifiering av kompetensbehov är en grund för att lyckas med detta, och under arbetets gång har det blivit tydligt att samarbetet mellan HR och chefer är av stor betydelse för kompetensförsörjningsprocessens effektivitet.

Uppsatsens slutsats avser att hjälpa till att besvara frågeställningarna och där med uppnå studiens syfte. Denna studie ämnar undersöka det strategiska kompetensförsörjningsarbetet, när det råder en brist på individer som besitter efterfrågad kompetens. Uppsatsen syftar således till att beskriva och analysera organisationers arbete med att vara attraktiva arbetsgivare, som i denna studie innebär att attrahera och behålla kompetens som är av betydelse för dess konkurrenskraft. Studien har utgått från relevant teori på området som kopplats samman med HR-praktikers upplevelser och beskrivningar.

- På vilket sätt arbetar företag för att vara konkurrenskraftiga, när det kommer till att attrahera och behålla kompetens?

Den intensiva förändringstakten på dagens arbetsmarknad gör det svårt för företag att förutse kompetensbehovet på långsikt, vilket i sin tur drabbar det proaktiva arbetet med att utforma långsiktiga strategier när det kommer till att attrahera och behålla kompetens.

Kompetensbehoven är framför allt upp till produktionschefer att identifiera, medan HR är en stödjande funktion som har ett strategiskt perspektiv på hur det ska lösas. Detta visar än en gång på vikten av en god kommunikation. Kompetensbehoven har den senaste tiden förändrats får många av företagen i Skaraborg. Det råder en brist på kompetenta medarbetare på arbetsmarknaden och samtliga slåss om samma kompetens trots att de erbjuder helt olika produkter. Detta gäller produktionspersonal i stort, men framför allt så handlar det om de tekniska kompetenserna som efterfrågas allt mer.

Dessa utmaningar har resulterat i förändrade krav på företagen att arbeta med employer branding. Företagen har väldigt snarlika strategier för att marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke. För att klara av att hantera kompetensbristen och vara konkurrenskraftiga måste företagen bli mer innovativa i sina sätt att marknadsföra sig som företag, men även visa en mer attraktiv sida av branschen de är verksamma inom. Företagen i studien tenderar att vara bättre på att marknadsföra sig som lönsamma och stabila arbetsgivare, snarare än att marknadsföra de mjuka värdena och fördelarna med att välja dem före deras konkurrenter. Majoriteten ser sina anställda som viktiga ambassadörer för företaget, och att det är ett effektivt sätt att marknadsföra sig.

Upplevelsen är att företag behöver bli mer medvetna om varför deras medarbetare stannar hos dem, för att kunna utnyttja detta i sitt arbete med att attrahera nya medarbetare. Att samtliga hygienfaktorer uppfylls är något som förväntas av en arbetsgivare idag, vilket gör det än mer viktigt att utveckla sina motivationsfaktorer för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Alla företag har någon form av talanghantering i teorin, men de har svårt att översätta det till aktiviteter som fungerar i praktiken och sker med någon form av medvetenhet. Detta tyder på att de strategier som tas fram inte är helt kompatibla med verkligheten. De mindre företagen som verkar i en mindre ort använder sin goda personkännedom som ett sätt att identifiera potentiella talanger, men det är inte en strategi som är hållbar i längden om de växer eller någon utan denna kännedom får ansvaret för hanteringen. Samtliga kopplar talanghantering till att hitta och utveckla nya ledare.

- Hur påverkas kompetensförsörjningen av HR:s roll och organisationens syn på den?

I denna studie upplever majoriteten av företagen att HR-rollen numera är tydlig och prioriterad, ur ledningens perspektiv. Att HR-frågor prioriteras i respektive ledningsgrupp och är en del av de övergripande strategierna, är en förutsättning för en effektiv kompetensförsörjning.

Alla intervjupersoner beskriver dock på något sätt att det finns konflikter mellan HR och chefer, framför allt när det kommer till fördelning av ansvarsområden. Detta visar på att det fortfarande råder otydligheter kring HR:s yrkesroll.

HR är bättre på att bevisa sitt värde och förmedla syftet med sitt arbete till ledningen, än till chefer och övriga medarbetare. HR behöver bli bättre på att visa vad deras strategiska arbete innebär i praktiken, för att komma ifrån att chefer upplever att de gör HR:s administrativa uppgifter. Detta är inte enkelt och ställer också krav på motparten, att vilja förstå.

Under arbetet har det konstaterats att kompetensförsörjningen är beroende av ett fungerande samarbete mellan HR och chefer/ ledare i produktionen, när det kommer till identifiering av kompetensbehov, implementering av nya processer samt arbetsgivarvarumärket i stort. Om samarbetet brister och parterna inte delar samma syn på vad som är det bästa för företaget kommer dess kompetensförsörjning drabbas negativt. Exempel på detta som framkommit i studien är att de processer som HR tar fram för talanghantering inte implementeras på det sätt som var tänkt och avsedda mål uppnås inte. Det kan också handla om att den bild företaget förmedlar via sin employer branding sedan inte speglas i chefers och ledares värderingar och beteenden. Dessa två exemplen kommer med stor sannolikhet påverka huruvida arbetstagare ser förteget som en attraktiv arbetsgivare.

## 6.2 Teoretiska och praktiska bidrag

Uppsatsens genomförande och resultat har bidragit med ytterligare kunskap på ett område som redan är välstuderat. Denna kunskap framhävs genom att ytterligare en bransch och ett geografiskt område studerats, i form av HR-praktiker på tillverkande industriföretag i Skaraborg. Denna studie kompletterar forskningen i den mening att det gjorts en direkt undersökning av hur attrahera och behålla står i relation till varandra, när det kommer till att vara en attraktiv arbetsgivare. Trots att studien ur alla hänseenden inte speglar tidigare forskning, kan resultaten användas av företag i och utanför Skaraborg för att få ta del av HR-praktikers upplevelser och beskrivningar av hur de påverkas av och hanterar kompetensutmaningar på arbetsmarknaden. Ett praktiskt bidrag är att uppsatsens resultat kan väcka tankar som leder till nya sätt att arbeta med kompetensförsörjning.

## 6.3 Studiens begränsningar

En av studiens begränsningar är att det är tio företag som i studien representerar det geografiska området Skaraborg,

vilket kan skapa problem när resultatet ska generaliseras till andra företag utanför Skaraborg. Företagen varierar dessutom i storlek, vilken kan göra att deras upplevelser, möjligheter och utmaningar skiljer sig.

Denna uppsats har enbart fokuserat på IN-I-UT- modellens attrahera och behålla, och inte tagit hänsyn till övriga steg som också har en stor betydelse för kompetensförsörjningen.

## 6.4 Förslag till vidare forskning

Studiens resultat visar på att kompetensförsörjningen är beroende av ett fungerande samarbete mellan HR och produktionschef. Utifrån detta är förslag på vidare forskning att komplettera undersökningen genom att ta del av produktionschefens syn på kompetensförsörjningen i praktiken, samt medarbetarnas bild av vad det innebär att vara en attraktiv arbetsgivare. Mycket tyder på att resultatet från en sådan studie skulle skilja sig från resultatet i denna uppsats, och ge ytterligare perspektiv på situationen som företagen behöver för att klara av att hantera kompetensutmaningarna på ett framgångsrikt sätt.

En ytterligare möjlighet för framtida forskning som vore intressant med tanke på de utmaningar som uppkommit under studien, hade varit att ha en fokusgrupp i en skolklass som står inför sitt gymnasieval för att få reda på vad som påverkar deras val. Alternativt göra en undersökning bland de som har den tekniska kompetens som efterfrågas, för att ta reda på vad de ser som attraktivt hos en arbetsgivare.

Under arbetet med denna uppsats har det visat sig att företagen direkt kopplar talent management med utvecklandet av nya ledare, utan att det inom teorin finns en sådan tydlig koppling. Därför vore det intressant att undersöka varför det är så, och hur man kan arbeta med talent management ur ett annat perspektiv.

Eftersom fokus i denna studie varit attrahera och behålla kompetens, som är delar i kompetensförsörjningens IN- och I-fas, hade det självklart varit intressant att i framtida forskning lyfta in och fokusera på UT-fasen. Både när det gäller varför människor väljer att lämna sin arbetsplats, samt hur det kan påverka organisationen både ur ett positivt och negativt perspektiv.

# 7. Referenser

## 7.1 Litteratur


- Abrahamson, L. Johansson, J. & Sandkull, B. (2019). *Produktion och arbetsorganisation.* Studentlitteratur AB

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2022). *Handbok i kvalitativa metoder* (3: e uppl.). Liber AB

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2019). *Dumhetsparadoxen, den funktionella dumhetens fördelar och fallgropar.* Fri tanke förlag.

- Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning- företagets viktigaste process.* Ekerlids

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* [Elektronisk resurs]. (13th ed.) London: Kogan Page

- Boglind, A. Hällstén, F. & Thilander, P. (2021). *HR- transformation på svenska, om organisering av arbete.* (2:a uppl.). Studentlitteratur AB

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

- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling.* (8:e uppl.). Natur & Kultur Akademisk

- Hansson, J. (2013). *Kompetens som konkurrensfördel* (4:e uppl.). Studentlitteratur AB

- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Studentlitteratur AB

- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi, hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden.* (2:a uppl.). Natur Kultur Akademisk

- Lindmark, A. & Önnevik, T. (2016). *Human resource management- organisationens hjärta* (2:a uppl.). Studentlitteratur AB

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

- Parment, A. Dyhre, A & Lutz, H R. (2017) *Employer branding- Så bygger arbetsgivare starka varumärken. S*tudentlitteratur AB

- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell Publisher.
- Pettersen, L. (2021). *Vad är strategi?* Studentlitteratur AB
- Sturesson, E. (2016) *Så attraherar du talanger.* Vulcan bokförlag.
- Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wallo, A. (2014). *Att organisera och leda kompetensförsörjning och lärande* https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:749554/fulltext01.pdf#page=310


## 7.2 Rapporter


- Alvehus, J. & Kastberg, G (2019). Ökande administration- Belägg och potentiella förklaringar: två essäer.
- Skaraborgs kommunalförbund. (2022). Kompetensanalys Skaraborg 2022. Skövde: Skaraborgs kommunalförbund https://www.skaraborg.se/globalassets/regional-utv/kompetensforum-skaraborg/dokument/kompetensanalys-2022.pdf


## 7.3 Vetenskapliga artiklar


- Ahamad, F. (2019), "Impact of word-of-mouth, job attributes and relation strength on employer attractiveness", *Management Research Review* , Vol. 42 nr 6, sid. 721–739.
- Alziari, L. (2017), "A chief HR officer's perspective on talent management", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4 nr 4, sid. 379–383. https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0047
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/13620430410550754
- Bharadwaj, S. Khan, NA. &Yameen, M. (2022), "Unbundling employer branding, job satisfaction, organisational identification and staff retention: a sequential mediation analysis", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 14 nr 3, sid. 309-334. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/APJBA-08-2020-0279

- Blass, E. (2007), Talent Management: Maximising Talent for Future Performance, Chartered Management Institute, London.

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2),77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). *Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. Journal of brand management*, *12*, 279-300.

- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, *21*(8), 929–947.

- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, *13*(4), 182–192.

- Darling, C. and Venkitachalam, K. (2021), "Framework on Strategic Competence Performance – a case study of a UK NHS organisation", *Journal of Strategy and Management* , Vol. 14 nr 1, sid. 107–125

- Deepa, R. and Baral, R. (2021), "Relationship between integrated communication effectiveness and employee-based brand equity – mediating role of psychological contract fulfilment", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 883-897. https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2019-2212

- De Vos, A. and Meganck, A. (2009), "What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective", *Personnel Review*, Vol. 38 No. 1, pp. 45-60. https://doi.org/10.1108/00483480910920705

- Gillberg, N. och Wikström, E. (2021), "Fading away at work: "I could have left without saying anything" – performing talent management in a multinational organisation", Journal *of Organizational Effectiveness: People and Performance* , Vol. 8 nr 4, sid. 353–369. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0020

- Itam, U., Mirsa, S. & Anjum, H. (2020), “HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process” *European Journal of Training and Development,* Vol 44 No. 6/7 pp. 675-694.

- Junça Silva, A. & Dias, H. (2023), "The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 31 nr 8, s. 1-16. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129

- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of management studies*, *41*(1), 183–191.

- Leekha Chhabra, N. & Sharma, S. (2014), "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 nr 1, s. 48-60. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513

- Maurya, KK & Agarwal, M. (2018), "Organisational talent management and perceived employer branding", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 nr 2, sid. 312–330. https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/IJOA-04-2017-1147

- McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Global qualitative nursing research*, 2, 2333393615597674.

- Reis, I. Sousa, MJ. & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability* 13(19):10698. https://doi.org/10.3390/su131910698

- Saini, GK, Lievens, F. & Srivastava, M. (2022), "Employer and internal branding research: a bibliometric analysis of 25 years", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 31 nr 8, sid. 1196-1221. https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3526

- Sandeepanie, MHR , Gamage, P. , Perera, GDN & Sajeewani, TL (2023), "The role of talent management and staff psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model", *Management Research Review* , Vol. 46 nr 2, sid. 196-222.

- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, *25*(7), 497–508.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, *46*(4), 506–516.

- Tafti, M.M., Mahmoudsalehi, M. & Amiri, M. (2017), "Critical success factors, challenges and obstacles in talent management", Industrial and Commercial Training, Vol. 49 No. 1, pp. 15–21. https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036

- Thunnissen, M. (2016), "Talent management: För vad, hur och hur bra? En empirisk utforskning av talanghantering i praktiken", *Employee Relations*, Vol. 38 nr 1, s. 57–72. https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159

- von Krogh, G. and Roos, J. (1995), "A perspective on knowledge, competence and strategy", *Personnel Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 56–76. https://doi.org/10.1108/00483489510089650


## 7.4 Webbsidor

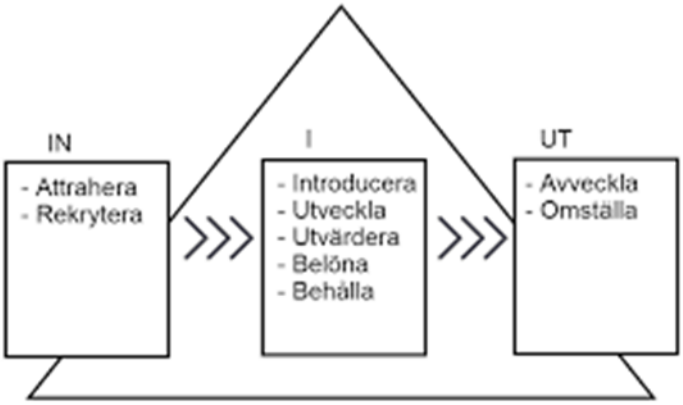

- Arbetsvärlden (2023). https://www.arbetsvarlden.se/professor-johan-alvehus-mer-lon-till-den-som-kan-karnverksamheten/ (Hämtad 230320).

- Svenskt näringsliv (2019). https://www.svensktnaringsliv.se/regioner/vasterbotten/kompetensforsorjningen-en-utmaning_1132572.html (Hämtad 230224).

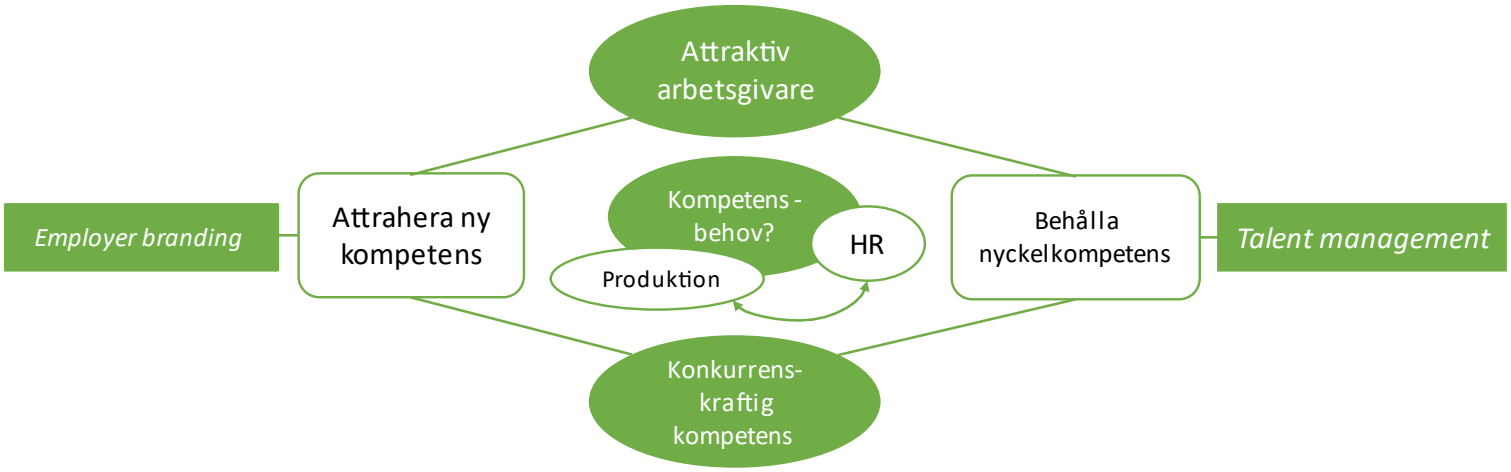

# 8. Bilagor

## 8.1 Figurer

Figur 1



Figur 2




## 8.2 Intervjuguide

**HR-rollen**

- Kan du börja med att berätta lite om dig själv och din bakgrund inom HR-yrket?
- Hur skulle du beskriva din insyn i verksamheten i stort?

**Kompetensbehov**

- Hur många anställda är ni i nuläget?
- Hur ser behovet av ny/utökad kompetens ut för er framöver?
- Hur går ni till väga för att identifiera era kompetensbehov?
- Hur upplever ni utbudet på kompetenta medarbetare på arbetsmarknaden?
- Upplever ni en stor konkurrens om den kompetens som finns?
- Vilken spetskompetens skiljer er från era konkurrenter?

**Attrahera**

- Hur arbetar ni med ert arbetsgivarvarumärke?
- Hur marknadsför ni ert företag för att attrahera nya medarbetare?
- Vad är en attraktiv arbetsgivare för er?
- Vad tror du gör er konkurrenskraftiga som arbetsgivare?
- Vilka målgrupper inriktar ni er på vid extern rekrytering?

- Vad har ni för strategi för att attrahera nya medarbetare?
- Hur säkerställer ni att arbetsgivarvarumärkets identitet överensstämmer med mottagarnas bild av varumärket?

**Behålla**

- Hur arbetar ni för att behålla era medarbetare väl på plats?
- Vilka förmåner upplever ni är av störst vikt för era anställda?
- Hur ser era strategier ut för att identifiera nyckelpersoner som besitter viktig kompetens/ har stor potential att utvecklas?
- Hur ser era strategier ut för att behålla dessa nyckelpersoner?
- Hur ser samarbetet ut mellan HR och produktionsledare ut när det gäller att identifiera och behålla nyckelpersoner?
- Hur upplever du synen på HR i organisationen?
- Hur kommunicerar ni information om karriärmöjligheter för att locka potentiella kandidater?
- Hur motiverar ni era anställda, för att ni ska kunna uppnå de konkurrensfördelar ni eftersträvar?

## 8.3 Individuella reflektioner

*Emma Hessel*

För snart tre år sedan åkte jag och Emma tillsammans, till vår första dag på Högskolan i Skövde. Jag var nervös och visste inte riktigt vad jag kunde vänta mig av tiden på högskolan, så att dela det med någon jag känner har varit tryggt. Vi har tillsammans tagit oss igenom många tentaveckor, gruppuppgifter och även oväntade distansstudier. Att vi skulle skriva den avslutande kandidatuppsatsen tillsammans var en självklarhet, och med tanke på att vi har gjort majoriteten av uppgifterna tillsammans under dessa år kände vi till varandras styrkor och svagheter och hade ett fungerande arbetssätt.

När det i höstas var dags att fundera kring val av ämne kändes uppsatsskrivandet både stort och svårt, det skrämde mig lite. Vi började med en kravlös företagskontakt för att få en uppfattning om var deras fokus låg framöver varpå personen i fråga lyfte kompetensutmaningarna i Skaraborg, vilket väckte vårt intresse för ämnet. Det svåra efter det var att smalna av det till något mer konkret. Vi kände direkt att attrahera kompetens var väldigt centralt, och märkte snart att behålla gick hand i hand med detta.

Samarbetet oss emellan har enligt mig fungerat oförskämt bra, helt fritt från konflikter. Jag upplever att vi har en stor tillit till varandra och att arbetsfördelningen skett väldigt naturligt, tack vare att vi har en så pass god kännedom om varandra. Min styrka är att formulera mig och bygga en strukturerad text, medan Emma är väldigt duktig på att söka relevant teori som ligger till grund för detta. Nu i efterhand känner jag att arbetet gått väldigt fort och har flutit på otroligt bra, trots att jag börjat på ett nytt jobb under tiden. Jag tror att det är mycket tack vare vår goda kommunikation, att vi hört av oss till varandra när som helst när vi haft funderingar. Det har också att göra med att vi haft turen att komma i kontakt med bra företag som varit enkla att samarbeta med samt haft en handledare som under hela arbetet varit lätt att komma i kontakt med för att utbyta tankar.

Enligt mig var teori- och metodavsnittet samt arbetet med intervjuerna mest krävande. De avslutande kapitlen gick bättre än förväntat att skriva, då vi hade en bra grund i vår teori och empiri. Trots de utmaningar detta arbete stundtals inneburit så har det varit en väldigt givande och rolig vår, och ett bra avslut på dessa år tillsammans!

*Emma Karlsson*

Tre år går fort när man har roligt och har lite tentastress emellanåt. Examensarbetet är något alla, både studenter och lärare, pratat om sedan dag ett. Det var något som kändes jättestort men också väldigt avlägset. Hur fort tiden har gått från det att jag och Emma åkte in till Skövde första dagen tills det var dags att välja vilket ämne vi skulle ägna de nästkommande månaderna åt att undersöka kan jag inte riktigt förstå.

Jag visste redan sedan tidigare vilken klippa till skrivpartner jag hade i Emma och vi har samarbetat på det flesta uppgifter genom hela utbildningen. Vi är bra på att komplettera varandras styrkor och svagheter och uppdelningen av arbetet har skett naturligt under hela processen. Även fast ämne och tillvägagångssätt under arbetets början inte var helt solklart har vi alltid tillsammans diskuterat och ständigt tagit oss framåt. Vi har haft en otroligt bra kommunikation och hörts nästa dagligen om idéer, förbättringar och funderingar. De få problem vi stött på har vi tillsammans kunnat bryta ner i delar och diskuterat oss fram till lösningar som gjort att problemen inte längre känns så omöjliga. I det stora hela har arbetet flutit på mycket bra även fast det ibland känts lite tungt. Vid det tillfällena har oftast en välförtjänt fika-paus varit en mycket effektiv lösning.

Vi har under arbetets gång kommit i kontakt med många olika företag och HR-praktiker och det har varit otroligt intressant att ta del av allas kunskap gällande det berörda ämnet.  Jag är väldigt glad att alla tog sig tiden att träffa oss och ställa upp på intervjuerna. Även vår handledare har varit till stor hjälp i detta arbete, både som stöd men också att ifrågasätta och fått oss att motivera våra tankar ännu bättre.

Jag trodde från början att de avslutande delarna av arbetet skulle vara tuffast att skriva. Det visade sig att samanställningen av vårat resultat och teori skulle vara det roligaste att diskutera för att sedan ge oss en tydlig slutsats. Sammantaget kan jag bara konstatera att detta har varit en otroligt givande vår och att vi, trotts att det ibland varit lite tungt, haft en rolig tid under arbetes gång!