



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

KANDIDATUPPSATS

Organisering och ledning av arbete och välfärd - Arbetsvetenskap 180hp



Kompetensförsörjning

Att behålla medarbetare när fler byter jobb allt oftare

Jennifer van Es och Ninni Viebke

Arbetsvetenskap (61-90) 15hp

Halmstad 2017-06-21

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Abstract	4
Förord.....	5
1. Inledning.....	1
1.1 Syfte	1
1.2 Frågeställningar.....	1
2. Teori.....	2
2.1 Kompetens.....	2
2.2 Kompetensförsörjning	2
2.3 Kompetensutveckling.....	4
3. Tidigare forskning.....	5
3.1 Att behålla medarbetare	5
3.2 Att utveckla medarbetare	7
4. Metod.....	10
4.1 Tillvägagångssätt och litteratursökning.....	10
4.2 Forskningsetik	10
4.3 Urval av organisationer och respondenter.....	11
4.4 Val av datainsamlingsmetod.....	12
4.5 Val av analysmetod	12
4.6 Metoddiskussion	13
5. Resultat.....	14
5.1 Kompetensförsörjning	14
5.2 Att behålla medarbetare	14
5.2.1 Kommunikation.....	14
5.2.2 Lön och förmåner	15
5.2.3 Karriär- och utvecklingsmöjligheter	15
5.2.4 Engagemang och motivation	15
5.3 Att utveckla medarbetare	16
5.4 Trenden att allt fler byter jobb oftare	16
6. Analys	18
6.1 Att behålla medarbetare	18
6.2 Att utveckla medarbetare	20

6.3	Trenden att allt fler byter jobb oftare	21
6.4	Slutsatser	22
6.4.1	Vad gör organisationer för att behålla sin personal?.....	22
6.4.2	Hur påverkar trenden med att byta jobb oftare organisationers arbete med kompetensförsörjning?	23
7.	Avslutande diskussion	24
7.1	Diskussion av resultat	24
7.2	Allmänna råd och förslag på fortsatt forskning	25
	Referenser.....	27
	Bilaga 1	29

Sammanfattning

Kompetensförsörjning – Att behålla medarbetare när individer byter jobb allt oftare

Jennifer van Es & Ninni Viebke

Högskolan i Halmstad

Vårterminen 2017

På dagens arbetsmarknad kan vi se en trend att allt fler individer byter jobb oftare, ett outforskat ämne inom kompetensförsörjning. Trenden ställer högre krav på organisationer att attrahera, utveckla och behålla sin personal. Denna uppsats syftar till att undersöka hur denna trend kan påverka organisationers arbete med kompetensförsörjning samt att reda på vilka faktorer organisationer fokuserar på för att behålla sin personal.

Denna kvalitativa studie som omfattar åtta små- och medelstora företag från olika branscher visar att vissa organisationer anpassar sig efter trenden medan andra inte gör det. Vissa verksamhetschefer menar att trenden är en förändring, något som man alltid vara förberedd på. Andra menar att arbetet förlorar fokus om de tänker på trenden och hur de riskerar att förlora sina anställda. En annan del anser att trenden är betydelsefull och att det är viktigt att man tar hänsyn till den i sin kompetensförsörjning. Trenden har visat sig influera flera branscher och många väljer att lägga mer fokus på att behålla och utveckla sin personal idag än tidigare. Studien visar även på att andra faktorer än lön, som utveckling och trivsel, tenderar ha större betydelse på dagens arbetsmarknad.

Nyckelord: *Kompetensförsörjning, ledarskap*

Abstract

Competence-based management – To keep coworkers when individuals change their jobs more often

Jennifer van Es & Ninni Viebke

Högskolan i Halmstad

Springterm 2017

In today's Labor market we can see a trend that more and more individuals change jobs more often, an unexplained subject in the field of skills supply. The trend places greater demands on organizations to attract, develop and retain their staff. This paper aims to investigate how this trend can affect organizations work with skills supply and to find out which factors organizations are focusing on to keep their staff.

This qualitative study that includes eight small and medium-sized organizations from different industries shows that some organizations adapt to the trend while others do not. Some managers say that the trend is a alternation, something that you are always supposed to be prepared for. Others say that you lose focus on the actual work if you lay your focus on the trend and how you risk losing your employees. Another part believes that the trend is significant and that it is important to take into account. The trend has been shown to influence several industries, and many managers choose to focus more on retaining and developing their staff today than before. The study also shows that other factors than wages, such as development and well-being, tend to be more important in today's labor market.

Keywords: *Competence-based management, leadership*

Förord

Inledningsvis vill vi börja med att tacka våra respondenter som tagit sig tid till oss och vår studie trots ett intensivt schema. Utan er hade inget av detta varit möjligt!

Vi vill också passa på att tacka vår handledare Mats Holmquist för stort stöd och engagemang under hela uppsatsprocessen.

Halmstad maj 2017

Jennifer van Es & Ninni Viebke

1. Inledning

Kompetensförsörjning är en avgörande del för organisationers överlevnad och framgång. Genom en god kompetensförsörjning kan företaget säkerställa sin kompetens inom bolaget och på så sätt möta de förändringar och utmaningar som företaget ställs inför (Anttila, 1999, s 18). På dagens arbetsmarknad kan vi se en ny trend att fler individer byter jobb allt oftare (Jobsafari, 2015). Detta är en trend som ställer ökade krav på företags kompetensförsörjning att skapa förutsättningar för att attrahera, utveckla men framförallt att behålla sin personal. Tidigare forskning talar tydligt för kompetensförsörjningens betydelse för företags framgång och överlevnad (Anttila, 1999, s 18) medan trenden i sig är ett nytt ämne och en förändring som alla företag ställs inför. Vår studie syftar därför till att undersöka hur åtta små- och medelstora företag förhåller sig till att fler individer byter jobb allt oftare samt vilka faktorer de fokuserar på för att behålla sin personal.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur ett antal små- och medelstora företag arbetar med kompetensförsörjning i förhållande till problematiken när individer byter jobb allt oftare.

1.2 Frågeställningar

1. Vilka faktorer fokuserar små- och medelstora företag på för att behålla sin personal?
2. Hur kan trenden med att fler individer byter jobb oftare påverka små- och medelstora företags arbete med kompetensförsörjning?

2. Teori

I detta kapitel redogör vi för tre huvudbegrepp, kompetens, kompetensförsörjning och kompetensutveckling, som är relevanta och genomgående i studien. För att få en gemensam bild och skapa en förståelse för begreppen har vi valt att definiera och förklara dessa begrepp.

2.1 Kompetens

Svenska akademins ordlista (2017) definierar begreppet kompetens som ”*erforderlig skicklighet, behörighet*”. Anttila (1999, s 49) menar att det finns två tolkningar av begreppet kompetens. Den första tolkningen är den formella tolkningen där begreppet *behörighet* definieras, det vill säga att man har eller inte har en behörighet. Den formella kompetensen är en form av norm där kompetens ska ske i sammanhang. Ett sammanhang kan vara en utbildning på arbetsplatsen där medarbetare utvecklas, en examen eller annan dokumenterad erfarenhet. Genom att höja sin formella kompetens ökar *behörigheten* genom utbildning. Anttila (1999, s 50-51) beskriver att den andra tolkningen av kompetens är den funktionella tolkningen där begreppet *tillräcklig skicklighet* definieras. Gradvis utvecklar man den funktionella kompetensen. Ett populärt begrepp som används för att förklara den gradvisa utvecklingen är ”learning by doing”. Det innebär att man lär sig genom att lösa en uppgift eller ett problem. Då använder man sig av sina erfarenheter och utvecklar sin specifika kompetens genom dem. Av erfarenheterna lär man sig också att kartlägga förutsättningar efter förväntningar som ställs, men också när och hur andra förväntar sig något. Anttila (1999, s 56) redogör för att den formella kompetensen är lätt att mäta genom att man med nya utbildningar kan utveckla nya kompetenser. Den funktionella kompetensen däremot är något som sker stegvis och är inte lika lätt mätbar.

Lindelöw (2016, s 53) definierar kompetens som färdigheter och förhållningssätt som en person använder sig av för att uträtta en yrkesmässig prestation. Färdighet handlar om förmågan att kunna genomföra särskilda uppgifter, exempelvis att ha en språklig förmåga eller en analytisk förmåga att kunna förstå och arbeta med siffror. Förhållningssättet grundar sig i individens personlighet där personens beteende och agerande i olika situationer fungerar som ett komplement till färdigheterna.

2.2 Kompetensförsörjning

Lindelöw (2016, s 97) definierar kompetensförsörjning som en strategisk helhetsplan som inkluderar rekrytering, bemanning av nya uppdrag och kompetensutveckling av medarbetare. Lindelöw menar att för att skapa en fullkomlig kompetensförsörjning så behöver man skapa ett helhetsperspektiv på kompetensförsörjning som breddar sig över hela organisationen. Det är av största vikt att inte endast fokusera på enskilda utvecklingsplaner som exempelvis att göra en korrekt individuell rekrytering. Lindelöw förklarar att för att organisationen ska fungera effektivt så måste verksamhetens mål och uppdrag samordnas med kompetens så att de lutar mot samma mål och riktning.

Anttila (1999, s 18) menar att för företagets överlevnad och framgång så måste organisationen möta de uppgifter och förändringar de ställs inför. Författaren förklarar kompetensförsörjning som utveckling men också som säkerställande av medarbetares kompetensmässiga förutsättningar. Anttila beskriver vidare att för att skapa en hållbar kompetensförsörjning samt genomföra en förändringsprocess med gott resultat så behöver organisationen besvara fem frågor. Dessa är:

- Vilka förändringar står vi inför?
- Vilken kompetens behöver vi?
- Vilken kompetens har vi?
- Hur kan vi skaffa den kompetensen vi saknar?
- Är vi på rätt väg?

Anttila (1999, s 19) beskriver att i alla verksamheter är kompetensförsörjning en naturlig del i arbetet samt en pågående process. Anttila (1999, s 179-180) belyser att det övergripande ansvaret över organisationen har ledningen. Ledningens ansvarar över att medarbetarnas alla uppgifter genomförs. Ledningen har också huvudansvaret över kompetensförsörjningsarbetet. Författaren menar på att misstag i organisationer ofta tyder på att det finns en bristande kompetens och att det därmed är viktigt att tydliggöra strategier för att alla ska sträva åt samma mål och riktlinjer. För att strategin ska nå ut i hela organisationen är kommunikationen avgörande för att lyckas. Kommunikation skapar också möjlighet för ledningen att framföra de förväntningar som ställs på medarbetarna. Genom att klargöra förväntningar skapas det också en tydligare bild av vilka kompetenser företaget har och hur de kan användas i förhållande till de krav som ställs. Detta innebär också att man får en beskrivning över vilka resurser som behövs och var och hur man ska prioritera.

Anttila (1999, s 105-106) förklarar att kompetensplanering ofta genomförs på tveksamma grunder på grund av ett missriktat rättvisetänk, som exempelvis att man skickar medarbetare på kurs endast för anledningen att alla ska få gå på kurs. Problemet med detta är att det inte gjorts någon analys av vilka kompetenser eller områden som behöver utvecklas, det vill säga att man inte identifierat kompetensbehovet. Detta skapar då en missriktad kompetensplanering som inte ger ett funktionellt utfall.

Lindelöw (2016, s 103-104) förklarar att för att skapa en strategisk kompetensförsörjning krävs ett makroperspektiv på verksamheten. En mål- och ansvarsbeskrivning utifrån ett makroperspektiv görs på hela verksamheten och innebär att man lägger fokus på de stora målen i sin helhet istället för på en specifik befattning. På så sätt kan mål sättas på organisationens olika nivåer och ligga närmre den enskilda avdelningen samtidigt som de är grundade i verksamhetens övergripande mål.

Kravspecifikationen för ett bredare, strategisk perspektiv handlar om att göra kravspecifikationer för mer än en befattning och att hitta gemensamma krav för en viss typ av befattningar som alla ska förhålla sig till. Det kan handla om att belysa kulturen i organisationen eller tydliggöra vissa värderingar eller beteenden som ska genomsyra hela verksamheten. Den sammanfattade bilden av detta blir en behovsanalys som skapar en tydlig bild över de mål som verksamheten jobbar mot, hur de bryts ner till olika avdelningar, grupper och individer samt vilka krav som ställs på de personer som ska uppnå dem. Ur

behovsanalys blir det enkelt att urskilja de kompetensbehov som kommer att behövas i framtiden (Lindelöw, 2016, s 105).

2.3 Kompetensutveckling

Enligt Svenska Akademiens ordbok (2017) innebär kompetensutveckling utveckling och höjning av kompetens.

Kock & Ellström (2011) beskriver kompetensutveckling som en bred linje av aktiviteter, främst utbildning och träning, men även som organisatoriska förändringar som kan skapa informellt lärande. Författarna betonar även att kompetensutveckling kan syfta till individuella lärandeprocesser. De skiljer därmed på två perspektiv på kompetensutveckling: en organisations- och en individrelaterad betydelse av kompetensutveckling. De skiljer även på två typer av lärande, det formella och det informella. De beskriver formellt lärande som en planerad och organiserad aktivitet. Dessa aktiviteter är främst finansierade av företaget och genomförs under arbetstid. Det formella lärandet antyder oftast att de deltagande har eller får en särskild grad av status. Aktiviteterna för formellt lärande består vanligtvis av interna eller externa kurser. Informellt lärande däremot sker i samband med det dagliga arbetet. Detta genom deltagande i utvecklingsprojekt, personalmöten, arbetsrotation, teamarbeten etcetera. Den stora skillnaden mellan formellt och informellt lärande är att det informella lärandet till skillnad från det formella, inte har målet att skapa lärande utan att det sker automatiskt i vardagen.

Anttila (1999, s 43-45) redogör för att syftet med kompetensutveckling är att höja kompetensen hos de prioriterade målgrupperna och områden utifrån kompetensplaneringen. Den första delen av kompetensutvecklingen är den kvantitativa vilket innebär att företaget säkerställer att det finns tillräcklig kompetens i det område som har högsta prioritet. Det vill säga att organisationen vill behålla och utveckla sin kompetens. Detta kan göras genom att komplettera med ny kompetens som saknas i organisationen genom rekrytering. Man kan också flytta runt medarbetare för att uppnå rätt kompetens där det behövs. Det kanske också ske genom att man styr medarbetarna till prioriterade kompetensområden genom löneersättning och belöningssystem. Den andra delen av kompetensutvecklingen är den kvalitativa som innebär att man skapar förutsättningar som ska skapa och utveckla målgruppen som i sin tur gör att de kan lösa sina uppgifter på tänkvärd sätt. Förutsättningar för att utveckla målgruppen är att höja kunskapen, arbeta med motivation och attityder samt att skapa nya erfarenheter. Det kan även vara att höja den formella behörigheten och kompetensen. Utveckling för målgruppen kan även ske genom externa förutsättningar. Dessa förutsättningar utvecklas genom att tillgången till information och teknikstöd blir bättre. Andra förutsättningar är att man skapar ett nätverk som hjälper målgruppen till att lösa uppgifter genom hjälp, samt att man skapar en bättre arbetsmiljö att arbeta i.

3. Tidigare forskning

Detta kapitel behandlar tidigare forskning inom området kompetensförsörjning där vi fokuserar på att behålla och utveckla medarbetare.

Anledningen till varför vi valt att fokusera på att behålla medarbetare är för att trenden skapar en tendens till att företag riskerar att förlora sina anställda, vilket gör detta område aktuellt och relevant för studien. Varför vi även valt att lägga fokus kring kompetensutveckling är för att teori och tidigare forskning belyser detta som en stor och viktig del i kompetensförsörjningen. En annan orsak är på grund av att vi i teori och tidigare forskning har sett en möjlig koppling och samverkan mellan att behålla och utveckla medarbetare.

I slutet av följande två kapitel har vi gjort en sammanställning och urval av tidigare forskning som vår studie baseras på. Studien är indelad i två delar, där den ena behandlar ämnet att behålla medarbetare och där det andra behandlar utveckling av medarbetare.

3.1 Att behålla medarbetare

Bender, Contacos-Sawyer & Thomas (2013) belyser att de främsta aspekterna för att behålla sin personal är att ta hänsyn till att personalen får ersättning och goda förmåner för att kunna balansera arbetsliv och privatliv, att de får erkännande och uppmuntran för sitt arbete samt att det finns goda utvecklings- och karriärmöjligheter på företaget.

Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones (2015) förklarar att en avgörande framgångsfaktor i en organisation är att behålla sina anställda. Att ha kvar sina anställda skapar tillväxt, intäkter och stabilitet. Författarna beskriver fyra faktorer för att kunna behålla sina anställda. För det första behöver man lägga fokus på att effektivisera kommunikationen i organisationen. Ett kommunikativt ledarskap leder till att visioner, policys och värderingar integreras i verksamheten. Detta leder i sin tur till en god företagskultur och därmed minskad personalomsättning. Garland Parker (2011) beskriver att den största missnöjdheten hos anställda i organisationer är brist på kommunikation. Att kommunicera de förväntningar som ställs på medarbetare och att som ledning regelbundet lyssna och kommunicera med sina anställda gör att personalen känner sig delaktiga i verksamheten samt att man skapar lojalitet och glädje i organisationen. Garland Parker (2011) redogör för att engagemang och motivation är viktiga framgångsfaktorer i en organisation. Detta gäller för både ledning och medarbetare. För att skapa motivation och engagemang krävs en tydlig utvecklingsplan med klara mål och utvecklingsmöjligheter. Författaren belyser att ge feedback, visa uppskattning och att alla är med och försöker nå målen är viktiga motivationsfaktorer. Författaren förklarar även att utbildning skapar intresse för arbetet man gör och håller motivationen uppe. Utbildning skapar även professionalitet för de anställda och därmed för verksamheten. Författaren påpekar dock att det är lika viktigt att ha roligt tillsammans och på arbetet som det är att agera professionellt.

Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones (2015) beskriver att en andra åtgärd för att behålla personal är att tänka på att anställa med mångfaldsaspekt. Detta innebär att man anställer olikheter i förhållande till exempelvis kön, ålder, personlighet och kultur. De förklarar dock också att mångfald kan leda till missförstånd och dispyter men att fördelarna med att ha olikheter i en organisation överväger nackdelarna. Det krävs dock att rätt individ matchas på ett lämpligt sätt i förhållande till företagskulturen. En tredje faktor för att behålla sin personal förklarar författarna att det handlar om att anställda lämpliga och kvalificerade medarbetare. Trots att medvetenheten finns om att medarbetarna inte är ute efter arbete de kan ha tills de går i pension så behöver organisationer utgå från detta. Därmed ska man sträva efter att hitta kvalificerad personal som gör sig lämplig för organisationens kompetensbehov. En säker matchning skapar bättre arbetsmiljö, engagemang och lämplighet, både för organisation och individ, enligt författarna. En fjärde faktor man bör ta hänsyn till är att erbjuda utbildning och utveckling för medarbetare. Att företaget vill investera i utbildning och utveckling för sin personal skapar dels uppmuntran och motivation för utveckling hos de anställda men främst gör det att personal vill stanna kvar på företaget och att de skapar ett lojalitetsband till organisationen.

Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones (2015) antyder att om det inte finns en tydlig strategi för att behålla sin personal i organisationen så skapar detta en direkt risk för en ökad personalomsättning. Detta resulterar vidare i höga kostnader och resurser för nyrekryteringar, annonsering, administration och löner som överlappar varandra. Utan en strategi är det också svårt att upprätthålla en god företagskultur. Författarna belyser att många företagsledare inte förstår varför personal väljer att lämna företaget. Författarna förklarar att det i de flesta fall handlar om en dålig balans mellan arbete och privatliv, att personen är stressad, inte får tillräcklig ersättning för sitt arbete, har brist på professionell utbildning eller blir orättvist behandlad. En annan orsak är att man har en dålig relation till sin chef. Siffor visar på att cirka tre fjärdedelar av anställda aktivt söker ett annat arbete, att nästan hälften söker arbete för att få en högre inkomst samt att en del söker nytt arbete för att de vill utveckla sina karriärmöjligheter. Endast en liten del av de som söker arbete gör det för att de är missnöjda med själva arbetet. Författarna framför att arbetsgivare som har en strategi för att behålla sin personal också tenderar att vara mer eftertraktade på arbetsmarknaden än de som inte har det. Garland Parker (2011) bekräftar också att de främsta anledningarna till varför anställda vill byta jobb är för att de vill ha högre lön och bättre förmåner, att de är missnöjda med de karriärmöjligheter som erbjuds eller att de känner sig redo för nya utmaningar.

Bender, Contacos-Sawyer & Thomas (2013) menar på att ersättning och förmåner är viktigt för att behålla sin personal. Dels kan man locka sin befintliga personal till att anta en ny position inom företaget för att möta nya krav och förändringar genom att integrera ett förmånsprogram. Den anställda får då en ekonomisk ersättning utöver lönen. Författarna menar att det som attraherar ny och befintlig personal är att använda sig av förmåner såsom sjukvård, inbetald pension och flexibilitet för att balansera arbete och privatliv. Författarna påpekar vikten av att ha en tydlighet kring kommunikationen gällande förmåner.

Genom en sammanställning av den tidigare forskningen som handlar om att behålla personal kan vi hitta några gemensamma nämnare. Vi har kategoriserat fyra primära framgångsfaktorer för att behålla sin personal som vi kommer att lägga fokus på kring denna del av vår studie. Dessa fyra faktorer är:

- *Kommunikation*
- *Lön och förmåner*
- *Karriär och utvecklingsmöjligheter*
- *Engagemang och motivation*

3.2 Att utveckla medarbetare

Kock & Ellström (2011) redogör för två strategier för kompetensutveckling. Den första strategin är grundad i det formella lärandet, vilket innebär att strategin är baserad på interna och externa kurser och hur dessa kan hjälpa individen att genomföra sitt dagliga arbete. Den andra strategin baseras på en kombination av kurser och organisatoriska förändringar. Denna strategi fokuserar lika mycket på den enskilda individen som utvecklingen av organisationen och är en integrerad kompetensutvecklingsstrategi. Författarna betonar att användningen av en integrerad strategi kan öka medarbetarnas prestationsförmåga i det dagliga arbetet och samtidigt öka samarbetet mellan kollegor, erfarenhetsutbyte och självreflektion. Kock & Ellström (2011) belyser även att användningen av en integrerad strategi för kompetensutveckling i kombination med en gynnsam lärandemiljö skapar bättre resultat för kompetensutvecklingen än vid användningen av en formell strategi.

Padachi & Bhiwajee (2016) menar att företag som har en strategisk och välarbetad strategi för lärande och utveckling är de företag som också är mest benägna till att investera i utbildning av personal. Författarna påpekar att chefer är fullt medvetna om de långsiktiga fördelarna som finns med lärande och utveckling och att de flesta chefer har en positiv inställning till lärande i verksamheten och att detta inte är ett problem nu som det varit tidigare. De belyser dock att ett hinder för lärande och utveckling är hur företagen ska finansiera utbildning och lärandeprocesser då de pengar och resurser som behövs ofta inte har råd att bekostas.

Brandi & Iannone (2017) definierar lärandestrategier på företagsnivå som politik, system och aktiviteter i den pågående integreringen av personal vilket gäller både i rekrytering och i kompetensutveckling. Författarna menar att kompetensutveckling innebär att kompetenser förstärks genom lärande aktiviteter, utveckling och träning. I likhet med Kock & Ellström (2011) förklarar Brandi & Iannone (2017) att strategierna för lärande förr omfattades främst av formellt lärande medan strategierna idag även influeras av informellt lärande som mentorprogram, arbetsrotation, erfarenhetsutbyte med mera.

Kock & Ellström (2011) belyser dessa faktorer som betydelsefulla för lärandemiljön i en organisation:

- Potentialen för lärande definieras i förhållande till jobbeskrivningen, såsom graden av komplexitet, variation av arbetsuppgifter samt kontroll av verksamhetsområdet, det vill säga kvalificeringskrav.
- Möjligheter till återkoppling, utvärdering och reflektion av resultat
- Formaliseringen av arbetsprocesser, vilket innefattar en struktur som stödjer samarbete och lärande
- Medarbetares delaktighet i problemlösningar och utvecklade aktiviteter, som inkluderar planering och genomförandet av kompetensutvecklingsåtgärder
- Resurser för lärande, vilket innefattar tid och stöttning från ledningen inom kompetensutveckling

Med andra ord förklarar författarna att en miljö som skapar möjlighet för lärande karaktäriseras av arbetsuppgifter som har en hög lärandepotential, möjligheter för att få feedback, kunna utvärdera och reflektera samt att det finns och sätts in resurser för att skapa lärande. Det ska finnas en företagskultur som stödjer samarbete och lärande bland medarbetare och att de anställda är delaktiga i olika processer i organisationen. Författarna beskriver att i en organisation där det finns hinder för att lära sig nya arbetsuppgifter, där arbetsuppgifterna är mindre stimulerande samt där det är brist på stöd så skapas det en restriktiv lärandemiljö (Kock & Ellström, 2011).

Brandi & Iannone (2017) redogör för de tre mest inflytelserika underkategorierna för kompetensutveckling. Den första kategorin handlar om de högst värderade kompetenserna hos medarbetare. De förklarar att företag idag värderar de så kallade mjuka kompetenserna, vilka gäller främst kommunikation, kreativitet, kundservice, interpersonell kompetens samt teamarbete. De hårda kompetenserna handlar mer om formell utbildning, eftergymnasiala studier, certifieringar etcetera (Brandi & Iannone, 2017).

Kunskap värderades högt men att ha förmåga att kunna tillämpa den värderades högre, och är det som företag konkurrerar om. Den andra kategorin som författarna redogör för är huvudfaktorer som skapar lärande där det framkom att de återspeglades av arbetets mål och uppgifter, exempelvis när det gäller kundens eller andra intressenters behov. Med andra ord är det utbildning och träning som är snabb och som är efterfrågad. Standardprocedurer och regleringar framkom också som en huvudfaktor för lärande. Författarna kom fram till att det var de anställda själva som identifierade luckor där det behövdes en viss kompetensutveckling och att investeringar och resurser sattes in för att åtgärda dessa. Den tredje kategorin som författarna beskriver är de mest framgångsrika typerna av lärande. De belyser lärandeprocesser som är korta, arbetsspecifika, inom företaget och som är individcentrerade är kopplade till mjuka kompetenser. De antyder också att lärandet är förknippat med företagets storlek, trender i det befintliga landet samt tillgängliga resurser och att större företag har lättare för att möjliggöra både formellt och informellt lärande. De mindre företagen har svårare att investera i kompetensförsörjning i ekonomiskt avseende men kan däremot skapa en flexibilitet kring lärande. Författarna menar att kompetensutveckling kräver flexibla, medarbetarcentrerade strategier som åtgärdar omedelbara affärsbehov. De förklarar också att trots att de mjuka kompetenserna är högt värderade så är det de hårda kompetenserna som företagen väljer att investera i. De belyser också att det finns en tydlig lucka mellan

efterfrågan från medarbetare mjuk kompetensutveckling och lärande som utvecklar denna (Brandi & Iannone, 2017).

Genom en sammanställning av den tidigare forskningen som handlar om att utveckla personal så har vi nedan gjort en sammanfattning i punktform. Det är dessa faktorer som vi kommer att lägga fokus kring i vår studie i delen som handlar om kompetensutveckling:

- Möjligheter till feedback, utvärdering och reflektion
- Organisationskulturen, stöttar eller motverkar den samarbete och lärande?
- Medarbetares delaktig i beslut och utvecklande aktiviteter
- Resurser i form av tid och stöttning

4. Metod

4.1 Tillvägagångssätt och litteratursökning

Vårt tillvägagångssätt för att inhämta litteratur och tidigare forskning inom området började med att vi sökte efter vetenskapliga artiklar i Högskolan i Halmstads bibliotek. Sökningarna gjordes i databaserna Summon, ABI Inform och genom OneSearch. Våra sökord var bland annat: *competence-based management, competence, competence leadership, employee satisfaction*. Vi läste runt 50 abstract för att ta ut de mest lämpliga vetenskapliga artiklarna. Ur dessa abstract läste vi sedan artiklarna och valde ut de som vi ansåg var bäst anpassade för vår studie och dess syfte. För att vi skulle komplettera de vetenskapliga artiklarna och skapa ett sammanhang använde vi oss av välkända författare och deras litteratur. Dessa böcker hittade vi genom att kolla igenom litteraturlistor i andras C- och D-uppsatser om kompetensförsörjning.

4.2 Forskningsetik

Under litteratursökningen kunde vi inte hitta några relevanta artiklar för vårt problematik- och fokusområde. Att trenden var ett nytt problemområde var en anledning till varför vi valde att inrikta oss på ämnet. Däremot var kompetensförsörjning och kompetensutveckling två ämnen som det har forskats och skrivits mycket om. Vi valde därför att ställa problemtrenden i förhållande till hur organisationer arbetade med kompetensförsörjning. På grund av att trenden inte refererades till så blev vårt fokus att skapa en trovärdig teorigrund att bygga studien på när det gällde kompetensförsörjning och kompetensutveckling. För att ytterligare stärka teorigrunden valde vi att i vår undersökning fokusera på de områden inom teorin som var övervägande belysta i forskningen och litteraturen. På så sätt skapade vi teori som hade bekräftats av fler än en författare. Vi tog även hänsyn till att välja artiklar och litteratur som har genomförts på korrekta vetenskapliga grunder och som blivit granskade innan publicering. När det gällde de etiska aspekterna uppmärksammade vi inte att några av faktorerna genus, etnicitet, rättvishet, människosyn eller makt i betydande mån skulle ha påverkat dels författarnas texter, vår egen tolkning av dem eller studiens utfall. Det innehåll som behandlades i teori och tidigare forskning var generellt och vetenskapligt baserat. Vissa texter var skrivna utifrån internationella undersökningar men vi bedömde att dessa förhållanden inte skiljde sig betydligt mycket från Sverige att de inte skulle vara relevanta för vår studie.

Alla respondenter blev informerade om att det var frivilligt att delta i intervjun och att de hade möjlighet att bryta sin medverkan i intervjun när som helst, samt att vi bekräftade deras samtycke till att delta i studien (Denscombe, 2016, s 430). Vi förklarade även att materialet vi fick ut under intervjun endast skulle användas för studien och dess syfte. Vidare berättade vi att uppgifterna var konfidentiella och att intervjupersonerna skulle vara anonyma, därmed beskrev vi endast organisationens bransch samt antal anställda som intervjupersonen hade under sig. Vi informerade även om att intervjun spelades in men att den skulle raderas efter att uppsatsen var godkänd. För att företagen och privatpersonerna som medverkade i undersökningen inte skulle lida någon skada i samband med studien valde vi att förklara detta och vidta ovanstående åtgärder (Denscombe, 2016, s 427-428).

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades dessa och skrevs ut så att vi lättare kunde bearbeta materialet. Intervjuerna lyssnades av och skrevs ner nästintill ordagrant, bortsett från att vi inte skrev ner ottydliga eller ohörbara ord samt icke relevant småprat under intervjun. Citat förfinades något om meningarna var oförståeliga eller grammatiskt felaktiga.

4.3 Urval av organisationer och respondenter

Studien syftade till att besvara hur de åtta små- och medelstora företagen arbetade med kompetensförsörjning samt att den skulle skapa en förståelse för hur och om kompetensförsörjningen kunde påverkas av trenden att fler bytte jobb oftare. Vi valde därmed att intervjua personer med chefsbefattning eftersom att dessa har det övergripande ansvaret för hur kompetensförsörjningen utformas och genomförs. Val av organisationer och respondenter skedde både slumpmässigt och genom kontakter kontakter.

Urvalet grundade sig i att få så lika som olika organisationer. Med detta menade vi lika i meningen att respondenten hade en chefsbefattning och hade mellan 4-40 anställda under sig. Vi valde även att rikta in oss på den privata sektorn för att få så lika organisationer som möjligt. Varför vi satte en gräns i antal anställda som organisationen har var för att studien skulle omfatta små och medelstora företag. Dessa val för att skapa lika organisationer gjordes för att materialet skulle ge ett jämförbart och generaliserbart resultat. Att organisationer skulle vara så olika som möjligt avsåg vi i förhållande till att resultatet inte skulle spegla en särskild bransch, om nu trenden skulle kunna varit branschrelaterad. Därför valde vi att välja organisationer från olika branscher. Andra faktorer i urvalet, såsom kön, ålder och utbildning, tog vi inte hänsyn till eftersom vi inte ansåg att dessa var relevanta för undersökningsområdet.

I undersökningen valde vi, med tanke på den tid och resurser vi hade, att intervjua 8 intervjupersoner som svarar för varsin organisation. Intervjupersonerna hade en chefsbefattning i form av en position som VD, ägare eller chef. I tabellen nedan presenteras organisationerna i korthet. Alla organisationer verkar inom den privata sektorn.

	Bransch som organisationen verkar inom	Intervjupersonens position	Antal anställda intervjupersonen har under sig
Organisation 1	Industri	VD och ägare	10
Organisation 2	Bygg	VD	20
Organisation 3	Butik	VD och ägare	5
Organisation 4	Grossist	VD och ägare	32
Organisation 5	Handel	Regionchef	40
Organisation 6	Restaurang	VD och ägare	20
Organisation 7	IT	VD och ägare	11
Organisation 8	Frisör, säljare till grossister	Delägare	4

Tabell 1. Presentation av organisationer

4.4 Val av datainsamlingsmetod

För att vi skulle kunna besvara studiens syfte krävdes det en metod som skapade förståelse för hur organisationerna utformade sin kompetensförsörjning, det vill säga hur de arbetade, hur de tänkte samt hur de upplevde att problematiken med trenden att allt fler byter jobb oftare påverkade detta. För att nå detta djup i materialet valde vi att använda oss av en kvalitativ metod.

En kvalitativ metod var ändamålsenlig då det krävdes detaljerad information om upplevelser, tankar och tillvägagångssätt för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

Den övervägande fördelen med att välja en kvalitativ metod var för att få in ett djupgående och rikligt material inom ett begränsat ämnesområde. Materialet gav även en koppling till hur verkligheten såg ut, vilket gjorde att vi som författare kunde skapa en djupare förståelse och klarare bild över intervjupersonernas tankar kring ämnet. En kvalitativ metod gav oss också bättre förutsättningar för att på plats kunna tydliggöra och uppmärksamma osäkerheter för båda parter, exempelvis gällande oklarhet i frågorna (Denscombe, 2016, s 416-417).

Vi valde att utgå från semistrukturerade intervjuer där intervjuguiden var uppbyggd utifrån teman och öppna frågor. Semistrukturerade intervjuer skapade också utrymme för att anpassa frågorna efterhand så att vi kunde ställa följdfrågor vid lämpliga tillfällen under intervjun (Alvehus, 2013, s 83). Intervjuerna spelades in för att säkerställa materialet.

Intervjuguiden baserades på tidigare forskning och litteratur som vi valde att fokusera på. De första frågorna i intervjuguiden handlade om hur organisationerna arbetade med kompetensförsörjning utifrån ett helhetsperspektiv, det vill säga om det hade någon övergripande eller strategisk plan för kompetensförsörjningen. Den andra delen av intervjuguiden handlade om att behålla personal. Den tredje delen fokuserade på kompetensutveckling som vi konstaterade var en viktig del av kompetensförsörjningen. Till sist fokuserade vi på hur organisationerna arbetade med kompetensförsörjning i förhållande till trenden att allt fler byter jobb oftare. Hela intervjuguiden presenteras i bilaga 1.

Studien baserades på en abduktiv metod vilket innebar att vi baserade vår undersökning på befintlig teori och övergripande mönster som vi testade med vår empiri. Vi använde vår egen data för att studera ett nytt område och göra nya iakttagelser, det vill säga att vi beskrev hur organisationer förhöll sig till trendproblematiken. Vi ställde vårt material till tidigare forskning och teori för att skapa förståelse för hur dagens arbetsmarknad ser ut i förhållande till de övergripande mönstren (Alvesson & Sköldberg, 2008, s 55).

4.5 Val av analysmetod

Den kvalitativa metoden skapade ett utförligt material, vilket skapade vissa svårigheter i att analysera det eftersom vissa delar inte var relevanta för studiens syfte. För att vi skulle förenkla analysprocessen och reducera risken att vi skulle ta med delar av materialet som inte var relevant för studien valde vi att använda oss av innehållsanalys som analysmetod (Boolsen, 2007, s 94). Vi ville ta reda på om tidigare forskning och teori stämde överens med verkligheten samtidigt som vi ville se hur det förhöll sig till trenden att fler byter jobb oftare. För att vi skulle kunna avgöra vilka delar av intervjun som var relevanta samt för att

strukturera materialet så valde vi att koda materialet i fyra teman (Boolsen, 2007, s 94-95). Dessa skapade vi i förhållande till hur den tidigare forskningen presenterades samt efter hur intervjuguiden var strukturerad. Detta dels för att vi enklare skulle kunna analysera materialet men också för att läsarna enkelt skulle kunna följa med i materialet. Temana fick rubrikerna: *Kompetensförsörjning i helhet, att behålla medarbetare, att utveckla medarbetare samt trenden att allt fler byter jobb oftare.*

Genom att koda materialet kunde vi urskilja mönster, jämföra för att få fram likheter och skillnader samt att vi kunde se eventuella samband i utsagorna (Boolsen, 2007, s 91-92). Innehållsanalysen bidrog även till att öka reliabiliteten i kodningen på så sätt att vi kunde uppmärksamma om vissa ord eller meningar kunde kodas på flera sätt. Vi valde också att koda allt material var för sig för att sedan jämföra kodningen så att vi såg vad som stämde överens och inte. Detta skapade också högre reliabilitet i analysen (Boolsen, 2007, s 94-95).

4.6 Metoddiskussion

En hög validitet innebär att man faktiskt mäter det som undersökningen syftar till att mäta (Kvale & Brinkmann, 2014, s 296). Eftersom att intervjuguiden skapades utifrån tidigare forskning och litteratur ansåg vi att risken att vi som författare skapade en intervjuguide som inte omfattade det ämne vi undersökte var relativt liten. När det gällde det nya forskningsområdet om trenden att fler byter jobb oftare så förhöll sig detta också till teori och tidigare forskning, vilket motverkade risken att vi undersökte annat än vad undersökningen syftade till.

En svaghet i att använda en kvalitativ metod kan vara att det är svårt att generalisera ett resultat som har skapats utifrån ett fåtal enheter (Denscombe, 2016, s 417). För att vi skulle skapa en så hög generaliserbarhet som möjligt tog vi hänsyn till flera faktorer i urvalet. Dessa faktorer var att de organisationer och respondenter som studerades skulle utgå från den privata sektorn, kategoriseras som små- och medelstora företag samt att respondenten skulle ha en ägar-, chef- eller VD-position inom organisationen. Genom att ta hänsyn till dessa faktorer så blev organisationerna så lika som möjligt vilket gjorde att generaliserbarheten ökade. Vi tog också hänsyn till att involvera så många olika organisationer och respondenter som möjligt och som var genomförbart med tanke på den tid och de resurser vi hade till förfogande.

En nackdel i att använda en kvalitativ metod var att vi som författare riskerade att lägga egna värderingar när vi tolkade och analyserade materialet på grund av våra bakgrunder, identiteter och egna åsikter (Denscombe, 2016, s 418). För att reducera denna risk valde vi att analysera den empiriska datan genom att använda oss av innehållsanalys. Denna metod hjälpte oss att förhålla oss kritiskt och objektivt genom kodningen av materialet samt genom att vi jämförde varandras tolkningar i analysen (Boolsen, 2007, s 94-95). En svaghet med att använda innehållsanalys som analysmetod var dock att man kunde rycka delar av materialet ur sin kontext och på så sätt frångå sammanhanget och huvudsyftet för studien (Denscombe, 2016, s 418). Detta tog vi hänsyn till genom att teorin och den tidigare forskningen var genomgående från uppsatsens början till slut. Detta innebar att utrymmet för att missa helhetsbilden minskade.

5. Resultat

I resultatet kunde vi se flera likheter och få skillnader i respondenternas svar och vi valde därmed att beskriva resultatet utifrån de teman som studien är uppbyggd efter. De skillnader gentemot teori och tidigare forskning som vi har ansett varit relevanta att belysa har vi framfört i detta kapitel. Dessa skillnader gäller främst synen på lönen och förmåner samt hur företagen ser på trenden. Andra mindre skillnader respondenternas svar emellan har vi valt att inte belysa då vi anser att dessa inte ger något värde för studiens helhet. För att först belysa hur organisationerna tänker kring sin kompetensförsörjning och för att få ett helhetsperspektiv om vilka delar som är viktigast valde vi att presentera det resultat vi fick kring kompetensförsörjningen i sin helhet.

5.1 Kompetensförsörjning

Tre fjärdedelar av respondenterna har inte en nerskriven kompetensförsörjningsplan men alla jobbar kontinuerligt med kompetensförsörjning. Det viktigaste att lägga fokus på av att attrahera, behålla och utveckla sina medarbetare tyckte de flesta av respondenterna var att behålla och utveckla. Flera svarade att det var en kombination av att behålla och utveckla och menade att genom att utveckla personalen så kan man också behålla den. När det gäller vilken av delarna som är svårast att arbeta med svarade de flesta att behålla och attrahera är det svåraste. Varför det är svårt att behålla medarbetare anser respondenterna är främst på grund av den ökade rörligheten som finns idag. En respondent beskriver det såhär:

”Jag tror att i dagens samhälle så är det att behålla. Förr i tiden var det mer att man skulle stanna länge på ett företag och att man skulle få sin guldklocka. Så är det inte idag för det är viktigare att det ska vara utvecklande, motiverade och roligt. Den är svår”.

Varför respondenterna anser att det är svårt att attrahera är för att det är svårt att synas som ett mindre företag då man inte har de ekonomiska resurserna för det.

5.2 Att behålla medarbetare

5.2.1 Kommunikation

Alla respondenter menar på att kommunikationen har stor betydelse och att det är viktigt att ha en transparent dialog med sina medarbetare samt en tydlig och rak kommunikation. En respondent förklarar att *”Utan kommunikation får vi ingen känsla över hur de andra mår eller hur man tänker och tycker”*. Respondenterna förklarar att vara närvarande som chef är en viktig del i kommunikationen och att en del i detta är att man visar upp sig bland sina medarbetare, även om man är placerad på en annan avdelning eller annat kontor. Flera av respondenterna framför att problemet med kommunikationen är ofta att medarbetare anser att all information inte når fram men respondenterna menar också att det är detta som de jobbar mycket med. Åtgärder för detta problem handlar ofta om att kommunikationen influeras av någon typ av möte där information, planering och diskussioner förs fram. Mötena kan variera från en gång i veckan till några gånger om året. Respondenterna förklarar även att det är viktigt att ha en öppen företagskultur och en kontinuerlig vardagskommunikation genom att man hjälps åt, ger feedback och informerar. Respondenterna belyser även information som en

viktig del av kommunikationen. Exempelvis har ett företag tagit fram en app för att underlätta informationsflödet.

5.2.2 Lön och förmåner

När det gäller vad lönen har för betydelse för att medarbetarna ska stanna kvar så svarar alla respondenter att lönen är viktig och att den ska ligga på en skälig nivå men att andra faktorer, såsom trivsel och utveckling, är viktigare. En respondent säger:

”Jag tror inte att lönen är det absolut viktigaste men lönen är definitivt en del av det. Vi jobbar mycket mer med utbildning, utveckling och ger kanske extra personalansvar, alltså låta medarbetarna driva något som de kanske inte gjort tidigare och få dem till att växa på det sättet”.

De flesta respondenter menar på att extra ersättningar och andra förmåner såsom pension och flexibilitet är en betydande del i att behålla personalen. Respondenterna menar att pension är viktigare hos äldre medarbetare medan flexibla tider har blivit mer aktuellt nuförtiden än tidigare och att det kan ha stor betydelse för att behålla medarbetare om man har möjlighet att erbjuda det. En respondent förklarar att om man särskilt inte kan tävla mot andra företag lönemässigt så kan andra förmåner såsom utbildning, en ny telefon eller liknande vara guldvärt för medarbetarna.

5.2.3 Karriär- och utvecklingsmöjligheter

Utveckling och trygghet på arbetsplatsen belyses även som avgörande faktorer för att behålla sin personal. Respondenterna menar att genom utbildning och kunskap så kan medarbetaren känna sig trygg i sitt arbete och därmed skapas en större vilja att stanna kvar på företaget. Karriär- och utvecklingsmöjligheter ser alla respondenter som är viktig del i att behålla medarbetarna men det framkommer även att det är svårt för mindre företag att skapa karriärmöjligheter. Därför läggs mest fokus på utveckling av medarbetarna. Dock försöker företagen ge karriärluft när möjligheter ges, vilket de menar ger medarbetarna utveckling och att de känner att de även bidrar till företagets utveckling. Sammanfattningsvis är utveckling och utbildning en stor del som företagen satsar på för att behålla sin personal genom utbildningar, utmanande uppgifter och ansvar. Samtidigt menar flera av respondenterna på att utvecklingen har mer eller mindre betydelse från person till person vilket innebär att möjligheterna för utveckling anpassas efter den enskilda individen.

5.2.4 Engagemang och motivation

För att behålla sin personal anser majoriteten att det är viktigt att ha en god sammanhållning och gemenskap på företaget. Detta skapas främst genom olika aktiviteter på och utanför jobbet. Trivsel och glädje framstår också som viktiga faktorer för att skapa en god sammanhållning och därmed behålla sin personal.

Engagemang och motivation anser alla respondenter ha stor betydelse för att behålla personalen, men flera menar också att det beror på individens personlighet hur engagerad man

är. Flera av respondenterna menar att om man har roligt och trivs på sitt jobb så blir man automatiskt engagerad och motiverad i sitt arbete. En viktig del i att skapa engagemang hos medarbetarna är att cheferna är engagerade och att det speglar av sig på de anställda. En respondent säger att *”Mina idoler är de som är ledare inom korpfbollen för de offerar ju nästan sitt liv, sin fritid och allt sitt engagemang för inga pengar alls och ger järnet”* och förklarar att det är en sådan känsla och arbetsplats man vill skapa och arbeta på.

5.3 Att utveckla medarbetare

Inom kompetensutveckling är det tydligt att alla respondenter främst vill utveckla befintlig personal istället för att rekrytera ny personal. Respondenterna menar att utveckla befintlig personal har flera fördelar. Dels är det kostnadseffektivt och resurssnålt samtidigt som personalen känner till bolaget och att företaget vet vem personen är samt att medarbetarna får en chans att visa framfötterna. Företagen använder sig av både intern och extern kompetensutveckling som sker både planerat och oplanerat.

När det gäller möjligheter till återkoppling, feedback och reflektion kring arbetets resultat så har majoriteten av respondenterna ingen struktur eller avsatt tid för att reflektera medan knappt hälften har inplanerade möten för att återkoppla. Nästan hälften av respondenterna vill bli bättre på att återkoppla.

Stöd för samarbete och utveckling bland personal framstår som en självklarhet hos de flesta av respondenterna. Många av respondenterna förklarar att de anordnar aktiviteter och liknande för att skapa god sammanhållning och teambuilding bland personalen. De beskriver även att det är viktigt att man kan hjälpas åt i arbetet och att alla är där för varandra, även att dem som chefer finns tillhands. En respondent säger såhär:

”Att man försöker se till att folk arbetar ihop och att dom lär känna varandra. Att man får en relation till sina kollegor. Och min tanke är väl där att då kommer också samarbetet att förenklas och förbättras i takt med det”.

Inom både nöjesaktiviteter och kompetensutvecklade aktiviteter så har medarbetarna enligt respondenterna stora påverkansmöjligheter på dess utformning. I de flesta fall planeras aktiviteterna tillsammans med medarbetarna och individerna får komma med förslag och önskemål. I vissa fall är det dock så att vissa särskilda utbildningar eller utvecklingsvägar är nödvändiga för behörighet eller för företagets utveckling och då tar ledningen det beslutet själva. En respondent säger såhär:

”Vi försöker utmana varandra så gott det går så man får gå utanför det som ibland är lite obehagligt för att få den personliga utvecklingen också. Det är vi som tar det aktiva beslutet så det är mer praktiskt genomförbart”.

5.4 Trenden att allt fler byter jobb oftare

Alla respondenter är medvetna om att trenden finns. Hälften av respondenterna tänker annorlunda kring sin kompetensförsörjning idag jämfört med tidigare medan resterande hälft inte har anpassat sig utan att kompetensförsörjningen är upplagd som den varit tidigare.

En respondent som har ändrat tankesättet kring sin kompetensförsörjning säger detta:

”Man är inte lika lojal med sitt bolag idag. Man är kortare tid på arbetsplatserna. Så vi kan inte leva efter det gamla, en guldklocka vill man inte ha. Så det är bara att anpassa sig. Den personal man har ska man vara rädd om och den kanske stannar några år och kanske kommer tillbaka. Och egentligen den personalen som kommer tillbaka är ju väldigt högt betyg om man vill komma tillbaka. Så jag tror inte att man ska jobba för att personalen ska vara där i 30 år utan man får ta ett år i taget, eller dag för dag.”

En annan respondent säger:

”Förr i tiden när inte trenden var så stark så var man ju trygg i sin personal så att de är glada att de har jobb och då lägger man kanske inte så mycket energi på att behålla dem. Det var en annan trend då.

Vi frågade därefter om respondenten trodde att det läggs mer energi på personalen idag än förr och då svarade respondenten *”Ja, omedvetet tror jag att det gör det”*. En annan respondent menar också att det är mer fokus och energi på utveckling och motivation idag än tidigare.

En respondent menar på att trenden inte förändrar tankesättet eftersom man hela tiden måste vara i beredskap för att möta förändringar oavsett om trenden finns eller inte. Respondenten säger att

”För mig är det ingen överraskning, för mig som företagsledare måste jag alltid ha en plan B. Det är en ren överlevnad att man måste ha en tanke som är långsiktig för man är aldrig medveten om vad som kan hända och det kan hända väldigt snabbt. Folk kan bli sjuka, dö och sluta”.

En annan respondent som inte tar hänsyn till trenden svarar på frågan om man upplever trenden som ett hot på detta sätt:

”Alltså det är inte ofta. Tanken har ju slagit en men jag kan inte sitta där och vara orolig. Då gör jag bara ett dåligt jobb. Jag gör mitt bästa och kan inte göra något åt det. Det hjälper inte att oro sig”.

Ytterligare en respondent som inte har anpassat sin kompetensförsörjning efter trenden säger såhär:

”Jag tror jag sitter i en skyddad verkstad men ju mer man tänker på det så gör man kanske inte det och där har vi någonting som vi efter vårt samtal måste, som jag har förstått nu, att det är väldigt viktigt att attrahera och vara attraktiv som arbetsplats”.

6. Analys

När vi ser på hur organisationerna arbetar med kompetensförsörjning kan vi se att majoriteten inte har en strategisk, nerskriven plan för kompetensförsörjning. Samtidigt menar respondenterna på att de kontinuerligt arbetar med kompetensförsörjning. Drar man en parallell till Lindelöw (2016, s 97) menar hon att för att skapa ett helhetsperspektiv inom kompetensförsörjning så behövs det en strategisk plan som innefattar både kompetensutveckling, rekrytering samt att se till att det finns personal för nya uppdrag. Författaren förklarar även att verksamhetsmål och verksamhetens uppdrag ska samordnas med kompetensen för att de ska gå i samma riktning. Även om respondenterna inte har en nedskrivna kompetensförsörjningsplan kan vi ändå se att de har tydliga verksamhetsmål där de anser att utveckla och behålla är de viktigaste faktorerna att lägga fokus på inom kompetensförsörjningen. Respondenterna menar också på att utveckla och behålla hänger ihop, där det poängteras att om de inte kan utveckla sina medarbetare så kan de inte heller behålla dem. Detta tyder också på att de har en mer strategisk och övergripande syn på kompetensförsörjningen. Vi kan även dra en slutsats kring organisationernas prioritering av kompetensutveckling där kompetensutveckling är en viktig faktor att behålla medarbetare. Detta skapar goda förutsättningar för att skapa en bättre arbetsmiljö, vilket i sin tur leder till en ökad vilja hos medarbetarna att stanna kvar på arbetsplatsen. Denna slutsats bekräftas av Anttila (1999, s 43-45) som beskriver att inom kompetensförsörjning så är kompetensutvecklingen en del i att skapa förutsättningar för att utveckla personal och höja kompetensen och även arbeta med motivationen och medarbetares attityder. Författaren belyser även att kompetensutveckling ger bättre förutsättningar för en bättre arbetsmiljö.

6.1 Att behålla medarbetare

En annan del som organisationerna tyckte var viktig för att behålla sin personal var kommunikationen. Det visade sig även vara av stor vikt att företagskulturen skulle vara rak och transparent, vilket menades ha en stor betydelse för organisationens välbefinnande. Cloutier, Felusiak, Hill, Pemberton-Jones (2015) antyder att en god kommunikation skapar en minskad personalomsättning genom en god företagskultur. Samtidigt säger empirin oss att det är av stor betydelse att vara närvarande som chef, vilket Garland Parker (2011) förklarar på så sätt att en kontinuerlig kommunikation från cheferna skapar delaktighet och därmed lojalitet hos medarbetarna. Däremot menar respondenterna att en problematisk del kan vara informationsflödet vilket också blir någonting man behöver lägga extra vikt vid. Kommunikationen har därmed visat sig ha stor betydelse för att behålla personal och något som organisationerna försöker arbeta mycket med. Garland Parker (2011) förklarar att brist på kommunikation ofta är en bidragande faktor till missnöjdhet hos personalen och menar att det är viktigt att kommunicera ut de förväntningar som ställs på medarbetarna.

Ur resultatet kan vi bekräfta att lönen och andra förmåner är en viktig del i att behålla personalen. Däremot menar respondenterna att utveckling och trivsel kan ha större betydelse för att personalen ska vara kvar och därför arbetar de mer med detta. Däremot menar Cloutier, Felusiak, Hill, Pemberton-Jones (2015) och Garland Parker (2011) att många byter jobb på grund av att de vill ha en högre lön. Vi kan därmed konstatera att empirin och teorin inte

stämmer överens. Respondenterna beskriver att lönen ska vara skälig men att den inte är avgörande. Extraersättningar, pension och flexibla arbetstider, tycker respondenterna är viktiga för att behålla sin personal men respondenterna förklarar även att det är den äldre generationen är mer intresserad av pensionsavtal medan de yngre är mer intresserade av flexibla tider. Bender, Contacos-Sawyer & Thomas (2013) förklarar att förmåner och ersättningar är viktiga för att få medarbetare att stanna kvar på arbetsplatsen. Återigen menar tidigare forskning att förmåner är viktigare än vad respondenterna anser i sina organisationer. Vi kan därmed dra slutsatsen att lönen har fått en mindre betydelse än vad den hade förr, enligt ett chefsperspektiv. Ur resultatet kan vi även se ett bakomliggande mönster att det har skett och sker större förändringar på arbetsmarknaden som gör att värderingar hos både chefer och medarbetare förändras.

Respondenterna redogör för att utveckling och trygghet i arbetet är en avgörande faktor för att få personalen att stanna kvar. Cloutier, Felusiak, Hill, Pemberton-Jones (2015) förklarar att viljan till att stanna kvar skapas genom att företaget investerar i utveckling- och utbildningsmöjligheter samt att ett flertal arbetstagare väljer att byta jobb för att utvecklas och göra karriär. Parallellt som respondenterna styrker att utbildning och utveckling har stor betydelse för att behålla personal så är det svårt för mindre företag att ge obegränsade möjligheter för karriärlyft. Garland Parker (2011) säger att om inte organisationer kan erbjuda karriärmöjligheter så bidrar det till att det finns en risk för att de byter arbetsplats. Samtidigt menar respondenterna att man då får fokusera på att erbjuda utvecklingsmöjligheter i den mån man kan. Resultatet säger att man bör utveckla och lyfta sin personal i den mån man kan, men att andra faktorer som trivsel, motivation och engagemang också har stor betydelse för att personalen ska vara kvar. Garland Parker (2011) menar att utveckling och utbildningar är en viktig del för att skapa motivation och intresse för arbetet. Detta bidrar både till att behålla personalen samtidigt som det skapar en professionell och välutbildad personal. Analyserar vi respondenternas svar kan vi tydligt se att det finns en medvetenhet om att karriärmöjligheter är en viktig del för att få sin personal att stanna kvar, vilket det också har getts i den utsträckning det finns möjlighet till. Däremot är detta en självklar svaghet hos mindre företag med begränsade resurser och därför kan vi se att företagen ofta väljer att fokusera ytterligare på de saker de kan erbjuda, såsom trivselfaktorer eller utveckling genom mer utmanande arbetsuppgifter. Vi kan också se att genom en hög transparens inom organisationerna så ökar också medvetenheten hos medarbetarna. Detta gör att medarbetarna också vet att karriärmöjligheterna är begränsade.

Redovisningen av respondenternas resultat säger oss att för att skapa motivation så är det viktigt att både ha en öppen dialog och att visa uppskattning men även att man ska trivas och ha roligt tillsammans. Garland Parker (2011) styrker att för att företaget ska nå framgång så är motivation hos både ledning och medarbetare avgörande samt att detta skapas genom feedback och uppskattning. Bender, Contacos-Sawyer & Thomas (2013) bekräftar att uppmuntran och erkännande ger motivation hos personalen. Att skapa trivsel sågs av respondenterna som en av de viktigaste faktorerna för att behålla sin personal. Vi kan också se att även om organisationerna arbetar på olika sätt med kommunikation, lön och förmåner, karriär- och utvecklingsmöjligheter samt engagemang och motivation så skapar dessa fyra

faktorer en god arbetsplats och vilja att stanna kvar. Alla organisationer upplever att de inte har några större problem med medarbetare som försvinner samtidigt som de har hört om det från konkurrenter. Vi kan också se att alla respondenter arbetar med alla fyra faktorer. Vi kan därmed dra slutsatsen att det krävs tillräckliga insatser inom alla dessa faktorer för att medarbetarna ska vilja stanna kvar. Utan den ena eller det andra riskerar man att förlora sin personal. Återigen handlar det om ett helhetsperspektiv på kompetensförsörjningen där alla delar är viktiga och det funkar inte att endast lägga fokus på en enskild del (Lindelöw, 2016, s 97). Att lönen är mindre viktig än de andra är konstaterat men att det också är avgörande att den är rimlig och viktig för att behålla är även det ett faktum.

6.2 Att utveckla medarbetare

Organisationerna genomför både oplanerad och planerad kompetensutveckling där de använder sig av både formellt och informellt lärande. Det framkommer även i resultatet att organisationen främst väljer och vill utveckla befintlig personal framför att rekrytera ny personal. Detta främst för att ge personalen möjlighet till utveckling. Kock & Ellström (2011) beskriver att en integrerad strategi för kompetensutveckling, det vill säga att man använder sig av både formellt och informellt lärande, gynnar kompetensutvecklingen mer än att endast använda sig av formell utbildning. Här kan vi se att det ofta är till fördel att utveckla befintlig personal för att kunna behålla medarbetarna. En viktig del i detta är varför de väljer att utveckla befintlig personal samt hur de gör det. Vi kan dra slutsatsen att utveckla befintlig personal framför att rekrytera in ny ger möjlighet till karriär och utveckling för personalen. Vi har också förstått att medarbetarna har stora möjligheter att kunna påverka sin egen väg och utveckling. Cheferna menar att en stor del av utvecklingen planeras utifrån den enskildes önskemål och engagemang, vilket vi ser som en stor fördel för att personalen ska vilja stanna kvar.

Resultatet visar på att trots att endast en fjärdedel av respondenterna har en strategisk kompetensförsörjningsplan så är de väldigt benägna och villiga till att investera i sin personals utveckling. Padachi & Bhiwajee (2016) menar dock att om organisationen har en strategisk och genomarbetad strategi för utveckling så är företaget mer benäget att investera i utbildning för medarbetarna än om de inte har det. Samtidigt visar resultatet att flera organisationer inte alltid har möjlighet att investera i personalen på grund av ekonomiska skäl. Detta konstateras av Padachi & Bhiwajee (2016) som menar att ett hinder för mindre företag är att de ofta inte har de ekonomiska resurserna som krävs för att finansiera utbildning för personalen. Vi kan därmed säga att ett potentiellt samband kan vara att de som har en strategisk kompetensförsörjningsplan kanske ofta också är ett större bolag med mer resurser och därmed kan vara mer benägna till att investera i sin personal. Vi märker dock också att det finns ett ökat intresse hos cheferna i medarbetarna och deras utveckling. Ett intresse som visade sig i resultatet gällande trenden att allt fler byter jobb oftare, där det sker en förändring på arbetsmarknaden som gör att cheferna måste visa intresse och engagemang för medarbetarna och i deras utveckling för att kunna behålla dem.

Resultatet visar att organisationerna är sämre på att planera in tid för återkoppling och reflektion men önskar att bli bättre på det. Å andra sidan är organisationerna bättre på att ge

kontinuerlig feedback och uppmuntran i arbetets vardag. Kock & Ellström (2011) beskriver att feedback, återkoppling och reflektion har stor inverkan för att skapa lärande för personalen, att man avsätter tid och stöttar lärandet i organisationen. Organisationerna är dock måna om att ge stöttning för att hjälpas åt och samarbeta i arbetet. Respondenterna menar att genom att lära känna varandra och skapa relationer så förenklas även samarbetet. Som Kock & Ellström (2011) också belyser så menar respondenterna att det är viktigt att medarbetarna är delaktiga i planeringen av kompetensutvecklingen och andra utvecklande aktiviteter. Resultatet visar att medarbetarna har en hög delaktighet i att planera och påverka kompetensutvecklingen.

Inom små- och medelstora företag är vi medvetna om att det inte alltid finns tid att avsätta för exempelvis feedback men vi kan ändå dra slutsatsen att det ges mycket löpande feedback, återkoppling och uppmuntran i vardagen. På ett sätt tror vi detta kan gynna medarbetarnas vilja att stanna kvar på företaget genom att de får direkt feedback istället för att få det en vecka senare och då kanske under en mer formell situation. Vi kan se att cheferna använder en mer vardagsinriktad och löpande feedback som vi tror kan stärka relationen mellan personalen och cheferna. Cheferna anser att det är en nackdel att det inte finns tid att tänka efter vilket man ibland kan behöva om vardagen snabbt rullar förbi.

Vår studie visar sammanfattningsvis att inom kompetensutvecklingen satsar företaget mycket på att prioritera sin befintliga personal och investera i dem trots att de inte har en strukturerad och genomarbetad plan för kompetensutvecklingen. Vi kan också se att organisationerna försöker utveckla sin personal så mycket de kan trots begränsade resurser. Organisationerna lägger också fokus på att ha en nära relation till sina medarbetare och ge löpande respons, samt att de får ha inflytande över planering av utvecklande aktiviteter. Detta för att stärka teamet samt för att skapa trivsel och glädje på arbetsplatsen.

6.3 Trenden att allt fler byter jobb oftare

För vår del var det förvånande att alla organisationerna hade en så stor medvetenhet att trenden att allt fler byter jobb oftare finns. Respondenterna menade på att det är svårare att attrahera personal idag än förr på grund av den ökade rörligheten på arbetsmarknaden. De menar även att det idag är viktigare att arbetet är utvecklande och motiverande än vad det var förr. Vi kan dra slutsatsen att det läggs mer energi på att utveckla personal idag då detta ses som en självklar del i att behålla sin personal. Analyserar man respondenternas svar resulterar det i att vissa organisationer har anpassat sin kompetensförsörjning efter trenden samtidigt som det finns de organisationer som arbetar med sin kompetensförsörjning på samma sätt som de gjort tidigare. Vissa anser att trenden har betydelse och att man därmed behöver anpassa kompetensförsörjningen efter den för att behålla sin personal. Någon annan menar på att man alltid måste vara förberedd på vilken trend eller förändring som helst medan andra menar att trenden inte är ett hot såvida personalen trivs. Även om respondenterna inte har en nedskrivna plan som teorin förutsätter för att skapa en god kompetensförsörjning i bolaget upplevs det ändå som att organisationerna har en tydlig strategi eller mening gällande trenden.

Vi kan genom analysen se att de organisationer som inte ser trenden som ett hot och att de inte har märkt av trenden på deras företag redan lägger stort fokus på trivsel, utveckling,

kommunikation och andra faktorer som är avgörande för att behålla personalen. Detta skulle kunna vara en bidragande faktor till varför de inte märkt av eller anpassat sig efter trenden.

6.4 Slutsatser

6.4.1 Vad gör organisationer för att behålla sin personal?

Vår första frågeställning för studien var vilka faktorer som de små- och medelstora företagen fokuserar på för att behålla sin personal. Resultatet säger oss att de viktigaste faktorerna, enligt ett chefsperspektiv, för att behålla sin personal är kommunikation, utveckling och trivsel. Likt resultatet belyser Bender, Contacos-Sawyer & Thomas (2013) att de främsta aspekterna för att behålla sin personal är att det finns goda utvecklings- och karriärmöjligheter på företaget samt att de får erkännande och uppsmuntran för sitt arbete. Även Garland Parker (2011) redogör att intresse för arbetet och hålla motivationen skapas genom utbildning och utvecklingsmöjligheter. Där han även belyser att det finns andra viktiga aspekter för att behålla sin personal, så som uppskattning, feedback och motivation. Kommunikation också är en av de viktigaste aspekt i resultatet men även Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones (2015) menar på att kommunikationen är en av de viktigaste delarna för att behålla sin personal. Beroende på hur ledningen arbetar med sin kommunikation skapas också företags värderingar, policys och visioner. Finns det en god kommunikation i bolaget skapas också en god företagskultur och på så sätt minskas också personalomsättningen.

Bender, Contacos-Sawyer & Thomas (2013) redogör också att ersättning och goda förmåner är en viktig del för att personalen ska kunna balansera arbetsliv och privatliv. Likt vår studie anser cheferna att lönen och förmånerna är viktiga men slutsatsen är att lönen, enligt cheferna, inte har samma betydelse som den hade förr. På dagens arbetsmarknad så har andra faktorer större betydelse och det blir allt viktigare att fokusera på individuella behov. Det små- och medelstora företag gör för att behålla sin personal är att de dels lägger fokus på att skapa en kontinuerlig, nära och transparent kommunikation med sina medarbetare. Vi kan se att det finns ett stort intresse hos ledningarna att investera i sin befintliga personal och att organisationerna lägger stort fokus på att utbilda och utveckla sina medarbetare i den mån de kan. Samtidigt jobbar organisationerna mycket för att personalen ska trivas och att man ska ha roligt tillsammans på arbetet. Tidigare forskning visar däremot att lönen har större betydelse än vad vår undersökning visar. Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones (2015) antyder att nästan hälften söker nytt arbete för att höja befintlig lön. Garland Parker (2011) men även Bender, Contacos-Sawyer & Thomas (2013) redogör att inkomst och förmåner är två av de viktigaste aspekterna för att behålla sin personal.

6.4.2 Hur påverkar trenden med att byta jobb oftare organisationers arbete med kompetensförsörjning?

Vår andra frågeställning handlade om hur trenden att allt fler byter jobb oftare kan påverka organisationers arbete med kompetensförsörjning. Vi kan se att trenden inte är något som undgått organisationerna och att den ger effekter. En effekt är den ökade rörligheten på arbetsmarknaden, vilket organisationerna upplever gör det svårare att attrahera personal. Det handlar även om att attrahera sin befintliga personal på ett annat sätt än förr då man nu behöver lägga större fokus kring att individen ska uppleva att arbetet är utvecklande och motiverande samt att man ska trivas på arbetsplatsen. Därmed kan det påverka organisationers arbete med kompetensförsörjning på så sätt att ledningen lägger mer energi på att utveckla och engagera sin personal idag än vad man gjorde tidigare. Vi kan dock se att organisationerna hanterar trenden olika då vissa företag anpassar sig efter trenden medan andra inte gör det. Oavsett hur man anpassar sig och oavsett om cheferna upprättar en strategi som är anpassad efter trenden så menar Cloutier, Felusiak, Hill & Pemberton-Jones (2015) att det finns en risk att personalomsättningen ökar om man inte har en tydlig strategi för att behålla sin personal. Författarna menar också att arbetsgivare som har en strategi för att behålla sin personal tenderar att vara mer eftertraktade på arbetsmarknaden. Vi drar slutsatsen att trenden kan påverka organisationers arbete med kompetensförsörjning, även om det är mer eller mindre, och gör att vissa organisationer prioriterar annorlunda idag än vad de gjorde förr. Men oavsett påverkan kan vi dra slutsatsen att trivsel och utveckling är viktiga faktorer för att personalen ska stanna kvar. Vi kan även se en större förändring på arbetsmarknaden där värderingar och prioriteringar hos både chefer och medarbetare förändras. Ett exempel på detta är lönen som, enligt cheferna, har visat sig ha mindre betydelse idag än tidigare. Vi kan också se att trenden och förändringarna på arbetsmarknaden idag kräver ett helhetsperspektiv på kompetensförsörjning där man inte kan ta hänsyn till enskilda delar utan där flera faktorer tillsammans skapar de förutsättningar som krävs för att möta trenden och behålla sin personal, såsom Lindelöw (2016, s 103-104) förklarar.

7. Avslutande diskussion

7.1 Diskussion av resultat

Trenden att allt fler byter jobb oftare upplevde vi att alla våra respondenter är fullt medvetna om. Innan vi nämnde trenden kom den upp på tal. Det förvånade oss att trenden var så pass stark på arbetsmarknaden att den hade trängt in i även de minsta bolagen.

Antalet respondenter och studiens omfattning anser vi har haft betydelse för studiens resultat. Vi kan se att vissa delar av resultatet och intresset av utfallet har begränsats av att vår studie omfattar små till medelstora företag. Exempelvis har mindre företag färre resurser att sätta in samt att mindre bolag är begränsade i att ge karriärmöjligheter och förmåner. Vi tror därför att de arbetar mer med exempelvis utveckling och trivsel medan större företag kanske lägger fokus på andra delar, till exempel bättre förmåner såsom utlandsutbyte, samt att de har större möjligheter till karriärlyft. Därmed är det viktigt att poängtera att resultatet endast omfattar små och medelstora företag och att det kan se annorlunda ut på större företag. Däremot anser vi att studiens resultat kan generaliseras till viss del till andra små- och medelstora företag då studien omfattar ett flertal organisationer från olika branscher. Men för att öka trovärdigheten och generaliserbarheten ytterligare krävs ett mer omfattande urval av respondenter som inkluderar flera branscher och ett flertal organisationer inom samma bransch. Vi kan se vissa tendenser till att trenden skulle kunna vara starkare i vissa branscher och svagare i andra samtidigt som trenden även upplevs olika mellan olika företag.

Vi kan se att det den tidigare forskningen säger om kompetensförsörjning, att utveckla och behålla medarbetare, till stor del stämmer överens med det resultat vi fått i studien. Däremot visade det sig att chefer inte tror att lönen har så stor betydelse som forskningen framför. Detta tror vi har att göra med att det inte är bara trenden som har påverkat detta utan att det även har skett en förändring på arbetsmarknaden där lönen har fått mindre betydelse och där individer lägger större vikt vid självförverkligande, individuell utveckling, välbefinnande och gemenskap snarare än att få en hög lön.

Studiens syfte var att undersöka hur ett antal små-och medelstora företag förhåller sig till trenden att allt fler byter jobb oftare och slutsatsen blev att vissa anpassar sig efter trenden medan andra inte gör det. Vi kunde dock se att vissa organisationer inte ser trenden som ett hot och inte har märkt av den. Däremot kan detta resultat vara missvisande. Man kan tro att dessa organisationer lagt mer fokus på utveckling, trivsel, kommunikation etcetera men det är av vikt att påpeka att dessa organisationer redan innan trenden hade stort fokus på detta. Detta kan därför vara en bidragande orsak till att de inte märkt av trenden då de redan gör ett bra arbete med de faktorer som behövs för att behålla sin personal.

Trovärdigheten hos respondenterna är en risk i genomförandet av en kvalitativ undersökning, i vårt fall där respondenterna är ledare och ska prata för sina egna verksamheter. Vår teori är att mindre och medelstora företag måste vara öppna och ärliga i sin kommunikation för att minska sårbarheten för verksamheten. Detta upplevde vi också under intervjuerna då vi anser att respondenterna talade ärligt och uppriktigt. Anonymiteten för både respondenterna och verksamheterna skapar en trygghet för intervjupersonerna att inte bli utblottade även om de

nämner saker som kan vara till nackdel för dem som ledare eller som företag. Vi tror också att detta är en risk man inte kan undvika, vare sig man intervjuar ledare eller medarbetare. Vi tror att medarbetare också kan vara rädda för att tala fullt ut på grund av rädslan att förlora sitt jobb. Vi anser även att denna risk kan vara större bland VD:s på större bolag då VD:s och ägare på små- och medelstora företag sitter säkrare då de inte kan bli uppsagda eller väljas bort av styrelser eller aktieägare på samma sätt. Vi tror också att VD:s och ägare på mindre företag inte vinner något på att förfina sanningen då de har en högre transparens på grund av att man arbetar så nära varandra, vilket skapar en medvetenhet om hur de arbetar och hur läget ser ut på företaget.

För våra framtida HR-roller har denna uppsats stor betydelse för att veta vilka delar som är viktiga att fokusera på inom kompetensförsörjningen. Men studiens resultat tyder också på att HR behöver få en större roll på arbetsmarknaden, och även i varje enskilt bolag, för att organisationer ska kunna hantera de utmaningar och förändringar som trenden medför. För små- och medelstora företag som är mer sköra än större företag är det ännu viktigare att avsätta resurser och göra insatser för att möta trenden. Vikten av att ha en HR-funktion inom bolaget blir allt viktigare för att möta dessa utmaningar. För små- och medelstora företag som inte kan avsätta resurser för att ta in en HR-person så krävs det att cheferna själva skaffar sig den kompetens och kunskap som behövs för att möta dessa utmaningar.

7.2 Allmänna råd och förslag på fortsatt forskning

Resultatet tyder på att man kan upprätta en god kompetensförsörjning även om man inte har en nerskriven och strategisk kompetensförsörjningsplan. Däremot uppmuntrar vi organisationer i allmänhet till att tänka över och diskutera trenden, sin kompetensförsörjning och vad man kan göra för att behålla sin personal. Att skriva ner sina planer underlättar upprättandet av vision och mål att arbeta efter. Den är vägledande till att få alla att sträva mot samma mål. En nerskriven plan gör det också lättare att upptäcka kompetensbehov, utmaningar och utvecklingsmöjligheter för verksamheten. Genom att börja med att tänka över hur trenden kan komma eller redan påverkar företaget så är man redan ett steg före i att vidta åtgärder för att kunna behålla sin personal. Vårt allmänna råd till ledare utifrån det resultat vi fått i denna studie är att se över vilka prioriteringar som finns gällande kompetensförsörjningen. Vilka delar är värda att fokusera mer på? Hur ser kommunikationen ut? Vilka utvecklingsmöjligheter finns för personalen? Trivs medarbetarna på arbetsplatsen? Dessa fyra frågor rekommenderar vi ledare för små- och medelstora företag att ta hänsyn till. Vi rekommenderar även att som litet- eller medelstort företag på ett eller annat sätt få in HR-kompetensen i bolaget för att lättare kunna möta de utmaningar och förändringar som sker på arbetsmarknaden.

Med trenden att allt fler individer byter jobb oftare följer ytterligare en utmaning: Hur ska man kunna föra över den individuella kompetensen till att bli en organisatorisk kompetens? Eftersom individer tenderar att byta jobb oftare hade det varit av betydelse att undersöka hur man kan behålla kompetensen inom företaget även när en enskild person byter arbete. På så sätt kan man skapa åtgärder för att möta trenden. Samtidigt hade det varit av största vikt att lägga fokus på att undersöka varför medarbetare vill byta jobb och på så sätt motarbeta att

personalen byter jobb från första början. Det hade även varit gynnsamt att forska kring trendens kontinuitet, det vill säga om trenden är här för att stanna och blir en ny tid för arbetsmarknaden eller om det faktiskt bara är en trend som kommer och går. Å andra sidan tyder resultaten på att det sker stora förändringar på arbetsmarknaden och att fortsatta studier på detta område är ytterst relevant för att möta framtida utmaningar och förändringar.

Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Bender M., Contacos-Sawyer, J. & Thomas, B. (2013). Competition Forum. *Benefits Strategies for Attracting and Retaining Employees*. Vol. 11. Nr. 2, ss.165-169. [2017-04-04 15:12]
- Boolsen Watt, M. (2007). *Kvalitativa analyser. Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Brandi, U. & Iannone, R-L. (2017). Industrial and Commercial Training. *Learning strategies for competence development in enterprises*. Vol. 49. Nr. 1, ss.1-5. [2017-04-03 10:18]
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C. & Pemberton-Jones, E-J. (2015). Journal of leadership. *The importance of developing strategies for employee retention*. Vol. 12. Nr. 2, ss. 119-129. [2017-04-04 09:43]
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Garland Parker, L. (2011). Semin Orthod. *Selecting, Developing and Retaining Top Performers*. Vol. 17, ss.267-274. [2017-04-05 11:16]
- Jobbsafari. (2015). *Morgondagens arbetsmarknad är redan här*. Publicerad 2015-05-01. [2017-05-04 11:23]
<https://www.jobbsafari.se/cms/morgondagens-arbetsmarknad-ar-redan-har?lang=sv>
- Kock, H. & Ellström, P-E. (2011). Journal of European Industrial Training. *Formal and integrated strategies for competence development in SMEs*. Vol. 35. Nr. 1, ss.71-88. [2017-04-03 13:47]
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationer behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur & kultur.
- Padachi, K. & Bhiwajee, S-L. (2016). European Journal of Training and Development. *Barriers to employee training in small and medium sized enterprises: Insights and evidences from Mauritius*. Vol. 40. Nr. 4, ss.232-247.

Svenska Akademin's ordbok. 2017.
Svenska akademins ordlista. 2017.

Intervjuguide

Denna intervju är frivillig och kommer endast användas för studien och dess syfte. Studien handlar om kompetensförsörjning och det är hur ni arbetar med detta som vi ställer frågor kring under intervjun.

Intervjun är anonym, vilket innebär att inga namn nämns eller att er som person eller företag inte kan identifieras. Det enda som kommer att beskrivas i studien är vilken bransch företaget verkar i, vilken position du har i företaget samt hur många anställda du har.

Intervjun kommer att spelas in för att säkerställa materialet. Om du någon gång under intervjun vill bryta är det okej. Dock kan det material som redan spelats in användas. Efter det att uppsatsen är godkänd kommer intervjun att raderas.

Om en fråga är oklar, fråga gärna om ytterligare förklaring.

- Vill du kort beskriva företaget och vilken bransch företaget verkar i?
- Vilken position har du i företaget?
- Hur många anställda?

Del 1 Kompetensförsörjning i sin helhet

För att enkelt förstå begreppen vi pratar om ges en kort beskrivning och sammanfattad bild av dem.

Kompetens

Kompetens innebär en individs färdigheter och förhållningssätt som används för att uträtta en yrkesmässig prestation. Färdigheter innefattar de skickligheter och behörigheter en person har. Förhållningssättet grundar sig i personens beteende och agerande i förhållande till färdigheterna.

Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning innefattar allt arbete som har att göra med hur man attraherar, behåller och utvecklar medarbetare.

1. Har ni någon övergripande kompetensförsörjningsplan för att attrahera, behålla och utveckla era medarbetare?
2. Vilken av dessa tre delar tycker ni är viktigast att lägga fokus på? Vilken är svårast? Varför?

Del 2 Att behålla personal

1. Vad gör ni för att behålla er personal?
2. Vad ser ni som de viktigaste faktorerna för att få er personal att stanna kvar?
3. Vilken betydelse ser ni att kommunikationen har för att få medarbetarna att stanna kvar?
4. Vilken typ av kommunikation anser ni är viktigast och hur arbetar ni med kommunikation?
5. Vilken betydelse har lön för att få medarbetare att stanna kvar i företaget?
6. Vilken betydelse har extra ersättning, pension och flexibilitet har för att få medarbetare att vilja stanna?
7. Är lön, extra ersättning, pension och flexibilitet något som ni använder er av för att behålla er personal och i så fall hur?
8. Vilken betydelse har karriär- och utvecklingsmöjligheter har för att medarbetare ska stanna kvar i företaget? Hur använder ni det?
9. Vilken betydelse har engagemang och motivation har för att behålla medarbetare? Hur arbetar ni med det?

Del 3 Kompetensutveckling

10. Om ni har ett kompetensbehov, åtgärdas detta främst genom att rekrytera ny personal eller genom att utveckla den personal ni redan har?
11. När ni ska utveckla era medarbetare, sker detta oftast genom planerad utbildning/kurser eller genom lärande inom organisationen t.ex. samarbete, delaktighet i projekt/processer, arbetsrotation?
12. Vilka möjligheter finns det till återkoppling, feedback och reflektion av arbetets resultat?
13. Hur stödjer ni samarbete och utveckling bland personalen? Ger ni resurser, tid och stöd i arbetet?

14. Hur delaktiga är medarbetarna i planeringen av kompetensutveckling och andra utvecklande aktiviteter?

Del 4 Att möta trenden att allt fler byter jobb oftare

Syftet med studien är att undersöka hur organisationer arbetar med kompetensförsörjning i förhållande till trenden att individer byter jobb allt oftare.

15. Hur ser ni på denna trend? Hur påverkar den er kompetensförsörjning & kompetensutveckling? (personalutbildning, metoder, områden)

Ninni Viebke

Jennifer van Es



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se