



EXAMENSARBETE

Höst 2012

Sektionen för Hälsa och Samhälle

Karriärplanering och kompetensförsörjning i privat företag, kommun och region

Författare

Maria Hallgren

Handledare

Anita Håkansson

Examinator

Maria Melén Fäldt

Abstract

Talent Management och Performance Management är nya begrepp som baseras på att organisationer på ett strukturerat sätt planerar för att attrahera, behålla och utveckla rätt medarbetare samt definierar hur de ska skapa, styra och mäta en prestationskultur. Baserade på organisationens affärsmål ska strategierna framgångsrikt medföra att organisationen kan sörja för sitt behov av medarbetarkompetens som organisationens utveckling och överlevnad kräver. Jag valde att undersöka om organisationer aktivt arbetar med innehållet i begreppen. Inför studien där mitt huvudsyfte är att analysera hur stora organisationer hanterar karriärplanering och kompetensförsörjning valde jag att intervjua tre medarbetare som arbetar centralt med personalstrategiska frågor. De tre organisationer som ingår i studien, det vill säga en kommun, en region och ett privat företag hanterar organisationens behov av kompetens olika. Det privata företaget och regionen är de organisationer som centralt tagit fram strategier för att hantera organisationens behov av kompetens och båda arbetar aktivt med sitt varumärke där bland annat nöjda medarbetare ses som en framgångsfaktor. Kommunen konstaterar att de har stora pensionsavgångar men har inte arbetat fram strategier hur de ska hantera sin kompetensförsörjning och arbetar inte aktivt med marknadsföring av sitt varumärke. Regionen och det privata företaget har påbörjat en kartläggning av medarbetarnas kompetens men inte kommunen. De tre organisationerna är överens om att ansvaret för kompetensförsörjning och karriärplanering ska delas mellan organisationen och den enskilde medarbetaren.

Nyckelord: Karriär, Karriärplanering, Kompetensförsörjning, Ansvar, Organisations behov, Individens önskemål, Medarbetare.

Förord

Jag vill rikta ett tack till familj, arbetskamrater och andra i min omgivning som gett stort stöd och uppmuntrat mig att fortsätta studien trots motgångar under processens gång.

Speciellt vill jag tacka min handledare Anita Håkansson för sitt tålamod att under den långa processen tålmodigt och positivt bidra med sin goda vägledning. Även till representanterna från de organisationerna som tagit sig tid att träffa mig och att ta fram material som jag behövt för studien vill jag rikta mitt tack.

Ett innerligt tack!

Maria Hallgren

Innehållsförteckning	
1 Inledning	4
1.1 Studiens syfte	4
2 Litteraturgenomgång	5
2.1 Karriär	5
2.2 Kompetens	5
2.3 Förändringar	6
2.4 Att möta förändring	7
2.5 Förändringars krav på organisationen	8
2.6 Organisationers struktur	9
2.7 Karriärplanering och kompetensförsörjning	10
2.7.1 Karriärplanering och kompetensförsörjning i ett organisationsperspektiv	10
2.7.2 Karriärplanering och kompetensförsörjning ur individperspektiv	12
2.8 Modeller för karriärhantering	12
2.8.1 Protean karriär	13
2.8.2 Edgar Scheins modell för organisationskarriär	13
2.8.3 Successionsplanering	14
2.8.4 Jobbrotation	15
2.9 Forskningsfråga	15
3 Metod	16
3.1 Val av metod	16
3.1.1 Konsekvenser av metodval	16
3.2 Urval	17
3.3 Genomförande	18
3.3.1 Konsekvens av genomförande	19
3.4 Bearbetning och analys	19
4 Resultat av det empiriska materialet	21
4.1 Kompetensförsörjning	21
4.2 Faktorer som påverkar kompetensförsörjning	22
4.3 Ansvar för kompetensförsörjning	23
4.3.1 Anställningsbarhet	25
4.4 Strategier som styr karriärplanering och kompetensförsörjning	25
4.5 Förutsättningar för karriärplanering och kompetensförsörjning	26
4.6 Organisationens behov	27
4.7 Medarbetares kompetensönskemål och kompetenser	28
5 Diskussion	29
5.1 Kompetensförsörjning	29
5.2 Faktorer som påverkar kompetensförsörjning	30
5.3 Ansvar för kompetensförsörjning	31
5.4 Strategier som styr karriärplanering och kompetensförsörjning	32
5.5 Förutsättningar för karriärplanering och kompetensförsörjning	34
5.6 Organisationens behov av kompetens	34
5.7 Medarbetares kompetensönskemål och kompetenser	35
5.8 Reflektion över studiens genomförande	35
6 Slutsats	37
7 Förslag på framtida forskningsområde	39
8 Referenser	40
9 Bilaga 1	42

Karriärplanering och kompetensförsörjning i privat företag, kommun och region

1 Inledning

Hur tänker organisationer kring karriär och framtida behov av personal? Har förändringar i omvärlden någon betydelse för möjligheten att rekrytera och behålla personal? Det var frågeområden som jag funderat på inte minst efter den lågkonjunktur som startade i senare delen av 2008 och som ledde till förändringar för många organisationer. Lågkonjunkturen medförde att organisationer tvingades säga upp de senast anställda, företrädesvis unga medarbetare, enligt de turordningsregler som styrs av Lagen om anställningsskydd 1982:80 § 22-23 (LAS). Risken finns att de senast anställda som var tänkta att ta över har tvingats lämna organisationen. Man kan fråga sig vad som händer med de blivande nyckelpersoner som inte hunnit göra karriär. Får de chansen i andra organisationer eller vart tar de vägen? Frågan diskuteras i Chefstidningen nr 7/09 där tidningen refererar till en undersökning som Kairos Future gjort bland cirka 700 personalchefer i Sverige. I undersökningen kom det fram att organisationer har svårigheter att integrera och behålla de unga i organisationen. Att tvingas säga upp unga i kombination med svårigheten att behålla unga kan medföra ett stort åldersglapp bland personalen. En organisation blir åderlåtet på yngre medarbetare, vilket kan innebära att den organisations specifika kunskap medarbetare får över tid finns hos de med lång anställningstid men det finns få som håller på att bygga upp sin organisations specifika kunskapsbank. Denna aspekt är betydelsefull även vid generationsväxling. För att inte tappa organisationskunskap är det av stor vikt att på bästa sätt växla ut de äldre så att kompetens inte försvinner med dem utan kan komma de unga till del. Organisationer som värnar om att ha medarbetare med kompetens för framtiden behöver både attrahera och behålla de unga samtidigt som de planerar för att få med sig de äldres kunskap om organisationen. För en organisations fortlevnad över tid räcker det inte att enbart nyanställa eller generationsväxla utan även att se till att befintliga medarbetare får den kompetens som arbetet kräver. I sammanhanget kan diskuteras vem som ansvarar för att medarbetarna utvecklas med organisationen; är det organisationen, individen eller är ansvaret gemensamt? Tankar och planer kring framtidens medarbetare har formulerats i nya begrepp med härkomst från framförallt USA. I begreppen "Talent Management" och "Performance Management" ingår organisationens attraktion, att hitta rätt kompetens vid rekrytering, aktuella målstyrningsprocesser, framgångsrika belöningssystem och hur organisationens prestationskultur skapas, styrs och mäts (Wikström & Martin, 2012).

1.1 Studiens syfte

I min studie avser jag att söka förståelse kring hur olika organisationer hanterar karriärplanering och kompetensförsörjning. Jag har begränsat mig till tre stora organisationer; ett privat företag, en kommun och en region som alla verkar på den svenska marknaden.

2 Litteraturgenomgång

Här presenteras den litteratur som ligger till grund för studien. Avsnittet börjar med definitioner av karriär och kompetens. Därefter följer förändringar och dess påverkan på organisationer och individer samt organisationers uppbyggnad. Vidare redogörs för hantering av karriärplanering ur organisations- och individperspektiv samt modeller som ligger till grund för hanteringen. Sist i avsnittet formuleras forskningsfrågan.

För förståelse av karriärplanering och kompetensförsörjning är det av vikt att känna till vad begreppen karriär och kompetens betyder. Jag inleder därför med definition och fördjupning av de båda begreppen.

2.1 Karriär

Med karriär menas serien av de erfarenheter av anställningsrelaterade positioner och roller som en person har haft och de likaledes anställningsrelaterade aktiviteter som personen deltagit i (Arnold et al, 1998). Med serie menas att det handlar om mer än en (1) position, roll eller aktivitet. Begreppet erfarenhet kan ses såväl subjektivt som objektivt, vilket innebär att betraktaren avgör om en viss position, roll eller aktivitet ska ses som erfarenhet. I sammanhanget står anställningsrelaterad inte bara för traditionellt arbete, utan i begreppet ingår även frivilligt arbete, träning och utbildning (Ibid). Ordet karriär kommer från carrus som är latin och liktydigt med levnadsbana (Gruen, 2008).

De karriärmodeller som tidigare haft stor genomslagskraft har en klar endimensionell linjär riktning, där avancemang är likställt med befordran. Det finns bara en väg och den går uppåt (Baruch, 2004b). Traditionellt sett ser vi karriär som en trappa där varje steg speglar en hierarkisk nivå. Utifrån förändringar på arbetsmarknaden måste vi bredda vårt synsätt på vad karriär är. Karriär behöver inte innebära klättring uppåt utan den kan ta sig andra vägar som till exempel genom vidareutbildning, breddning av kompetens, specialisering inom område eller ett eget företag.

Ledordet för den nya tidens karriär är gränslös karriär. Gränslösa karriärer är mer flexibla, kortvariga, dynamiska och återskapande över tid (Baruch, 2004b). Numera finns inte en karriärväg utan flera vägar som leder mot ökad kompetens. Utveckling via karriär kan ses som en process där den anställde via jobb i en eller flera organisationer får en erfarenhetsbank (Vaiman & Vance, 2008; Baruch, 2004a; Hall, 2002; Arnold et al, 1998). Över tid leder händelser till en utvecklande sekvens av en individs arbetserfarenhet, där olika karriärmöjligheter dyker upp och individen väljer vilka vägar den vill gå (Ibid). Karriär är gränslös i den mening att individer, antingen genom fritt val eller genom nödvändighet rör sig över gränser mellan organisationer, avdelningar, hierarkiska nivåer, funktioner och kompetensområden. Rörelsen är nödvändig för att individer ska vara anställningsbara och för att organisationer ska behålla sin effektivitet. Karriär blir mer som korttidsepisoder istället för långa utdragna erfarenheter (Ibid).

2.2 Kompetens

Kompetens är ett begrepp som är nära förknippat med karriär. Competentia är det latinska ordet för kompetens och det betyder överensstämma. Den kompetens som finns i en organisation är summan av individens och gruppens förmågor samt den kompetens som krävs

för samspel med kunder och leverantörer (Hansson, 2005). Kompetens ur ett organisationsperspektiv belyser Flach (2006, s 132) på detta sätt:

.... ett kapacitetsbegrepp som betecknar förmågan att bedriva viss verksamhet och avser då det breda kunnande som företräds genom medarbetarna, den sammantagna personliga kompetensen, och dessutom ledningsprocesserna, den organisering och det samarbete som utmärker verksamheten som helhet.

Ur individperspektiv kan kompetens beskrivas som förmågan att klara en given situation och att kunna agera i situationen. Detta i kombination med förmåga att se framåt och att förstå framtida krav (Wikström & Martin, 2012).

När vi fått förståelse för begreppen karriär och kompetens går vi vidare till bakgrundsfaktorer som har betydelse för karriärplanering och kompetensförsörjning. Jag inleder med en del som rör förändring och dess påverkan på organisation och individ.

2.3 Förändringar

Organisationer och individer ingår i större sammanhang där förändringar över tid är en naturlig del, vilket påverkar bådats möjlighet till kompetensförsörjning och karriärplanering. Både som organisation och som individ finns valet att följa med i förändring eller att avstå. Den riktning som väljs påverkar bådats framtid (Baruch, 2004a). Med utveckling menas i detta sammanhang en lyhördhet för de kunskaper och kompetenser som krävs för att följa med i omgivningens förändringar. Förändringar i form av ny teknik, nya placeringsorter, ökad utvecklingstakt, omvärldsförändringar påverkar både organisationers som individers framtid. Med förändring följer nya krav på anställningsformer där begrepp som distansarbete, tidsbegränsade anställningar, individanpassade arbetstider kommer mer och mer (Tengblad & Hällsten, 2000).

Senare delen av 2008 drabbades USA av nedgång på fastighetsmarknaden till följd av överbelåning. Nedgången fick globala efterdyningar och även Sverige drabbades av lågkonjunktur, vilket medförde att organisationer tvingades säga upp personal. Ökad rörlighet på arbetsmarknaden orsakade av konjunktursvängningar, attraktion för den egna eller andra organisationer, nya generationers syn på anställning är förändringar som organisationen behöver vara uppmärksamma på vid planering av karriär och kompetensförsörjning (Wikström & Martin, 2012; Vaiman & Vance, 2008). Innan konjunkturedgången hade vissa organisationer haft svårigheter med att hitta rätt kompetens, men nedgången medförde att tillgången på kompetent personal ökade i takt med de uppsägningar organisationer tvingades göra. När antalet arbetslösa sjunker ökar kampen om arbetskraften. Tidigare har det diskuterats om arbetskraftsbrist när 40-talisterna på grund av pensionering lämnar arbetsmarknaden (Flach, 2006). Om dessa farhågor besannas finns en risk att när organisationens verksamhet åter ökar kan det bli svårt att rekrytera personal med rätt kompetens. Stora organisationer anser att svårigheterna med att attrahera och behålla de bästa talangerna tillhör de största hoten i framtiden.

Äldre medarbetare som går i pension eller enligt de arbetsrättsliga reglerna avslutar en tillsvidareanställning vid 67 års ålder innebär förändring för organisationen som kan lösas genom generationsväxling då yngre medarbetare tar vid eller genom att via andra

anställningsformer behålla medarbetaren. Vid generationsväxling bör organisationer väga in de olika generationernas preferenser vad gäller synsätt på arbetsmarknaden. Studier visar att de yngre generationerna inte attraheras av samma arbetsförhållande som sina föregångare. Vaiman och Vance (2008) berättar att Generation Y, eller som de även kallas Millenials eller Dot.comgenerationen, vill ha möjlighet till att snabbt avancera på en arbetsplats. Som generation anses de ha entreprenörsanda, vara socialt ansvarstagande, innovativa samt ha större personligt intresse av att utvecklas jämfört med tidigare generationer. Upplever de att chefens ledarskap är givande med möjlighet till delaktighet och om det finns utrymme till utveckling och utbildning är chansen större att de stannar hos arbetsgivaren en längre tid än om de inte upplever fördelar hos organisationen. Som generation förespås de ha större rörlighet på arbetsmarknaden i förhållande till tidigare generationer (Ibid).

Organisationens personalomsättning kan innebära både möjligheter eller svårigheter att hantera karriärplanering och kompetensförsörjning (Vaiman & Vance, 2008). Historiskt sett finns exempel på organisationer som inte agerat tillräckligt snabbt på förändringar vilket fått ödesdigra konsekvenser för deras överlevnad. Därför är det intressant att se hur förändring kan mötas.

2.4 Att möta förändring

Förändringar inom eller utom organisationen medför inte per automatik att alla berörda parter agerar eller handlar annorlunda än de brukar. Har organisationen eller individen bestämt sig för att delta i förändring behöver de vara medvetna om att det krävs anpassning alternativt ett aktivt handlande (Vaiman & Vance, 2008; Wikström & Martin, 2012).

Enligt en global undersökning från PA Consulting Group som gjorts 2011 i samarbete med *The Economist* som Wikström och Martin (2012) tar upp, går organisationer som vågat behålla personal vid lågkonjunktur stärkta ur den ekonomiska nedgången. De organisationer som inser svårigheterna att över tid försörja sig med kompetens behöver aktivt fundera på hur de i framtiden ska attrahera och behålla personal (Vaiman & Vance, 2008). Organisationer som vill skapa konkurrensfördelar bör ha en klar linje för hur de vill motivera, utveckla och attrahera sina medarbetare att stanna kvar i organisationen. Grunden finns i personalpolicyn och eventuellt i en plan för Talent Management samt i organisationers förmåga att skapa kundvärden och produktivitet. Upplevelsen av organisationens insatser styr hur medarbetarna eller potentiella medarbetare uppfattar organisationens varumärke eller Employer Branding som det ibland kallas. Varumärket signalerar vad organisationen står för och vilka medarbetare de önskar i sin organisation (Ibid). De organisationer som upplevs intressanta av sina medarbetare har mindre behov av att attrahera extern arbetskraft (Hansson, 2005). Nöjd personal är bra marknadsförare av organisationen och ur organisationssynvinkel är det en konkurrensfördel att behålla kompetent personal speciellt i bristyrken.

I framtiden kan det vara så att vi får en ökad rörlighet såväl inom som mellan organisationer. Den ökade rörligheten medför att långsiktig planering av framtidens kompetens försvåras. Kvarvarande personals åldersstruktur har betydelse för organisationens framtid (Baruch, 2004b). Ökad rörlighet och pensionsavgångar påverkar kunskap om organisationen som medarbetare utvecklar över tid och som det tar tid för nya medarbetare att lära sig (Hansson, 2005). Den brukar benämnas tyst kunskap. Ett sätt att tydliggöra tyst kunskap är att strategiskt kartlägga processer, som t ex arbetsområden eller arbetsuppgifter, och de arbetsmoment som

ingår i en process. Nya medarbetare har då lättare för att komma in i arbetet samtidigt som det för organisationen synliggör möjliga prioriteringar. Förändringar i anställningsförhållande påverkar organisationers karriärplanering. I framtiden ser man att långsiktiga karriärrelationer får ge vika för mer korttidsbaserade relationer. Organisationer behöver i större grad utveckla karriärplanerna i samspel med individen (Vaiman & Vance, 2008).

Organisationer som vid rekrytering eller under medarbetarens anställningstid ser till att medarbetare har så bred kompetens att de ses som anställningsbara har vid förändringar i organisationen en fördel eftersom personalen då snabbare kan sätta sig in i nya områden (Baruch, 2004a). Jag anser det intressant att se vilka krav förändringar ställer på organisationen.

2.5 Förändringars krav på organisationen

Organisationens medvetenhet om att de för överlevnad behöver följa med i förändringar medför även krav och ett visst ansvar för att planera och agera. Förändring i arbetslivet som till exempel konjunktursvängningar medför svårigheter för långsiktig planering av organisationens personalbehov (Baruch, 2004b; Baruch, 2004a; Arnold et al, 1998). Arbetstagarnas inställning har förändrats och nya generationer som gör sitt intåg på arbetsmarknaden ställer större krav än tidigare generationer (Wikström & Martin, 2012; Vaiman & Vance, 2008; Flach, 2006; Tengblad & Hällsten, 2000).

Har organisationen arbetstagare med bred kompetens underlättas den interna rörligheten men även andra organisationer kan ha intresse av de anställdas kompetenser. Detta ökar kraven på organisationen att se till att individen tilltalas av att stanna kvar (Wikström & Martin, 2012; Vaiman & Vance, 2008). Organisationen bör erbjuda goda anställningsvillkor och utvecklande arbetsförhållanden för att behålla personal. Individen har en egen vilja och drivkraft som medför att organisationen inte ensam styr karriärhanteringen.

Skoglund tar i sin bok, *Innan kompetensen försvinner* (2009), upp att i samband med att 40-talisterna går i pension kommer många personer att lämna arbetslivet samtidigt. På vissa arbetsplatser kan pensionsavgångarna två- eller tredubblas i förhållande till idag. För att inte förlora organisationskompetens behöver förutsättningar för kompetensöverföring mellan avgående och efterträdare aktivt skapas. En viktig förutsättning för att organisationer aktivt ska arbeta med kompetensöverföring är att ledarna ser medarbetare som en viktig tillgång. En organisations främsta tillgång och en förutsättning för framgång är kunnig och engagerad personal. Organisationens effektivitet påverkas av i vilken grad personalen har förmåga och intresse för att anpassa sig till nya förutsättningar eller förändringar (Flach, 2006).

Dominerande idéer kring personalledning utgår från ett organisationsperspektiv där strategier som påverkar karriärplanering till stor del tas fram top-down (Yarnall, 2008). Ett alternativ till att ledningen ensam har ansvar för organisationens strategi är att ha en decentraliserad strategiutveckling, där lokala enheter och ansvarstagande individer ges utrymme till initiativ. Att erbjuda medarbetare utveckling som leder till att de över tid är anställningsbara samt försäkra att medarbetare även i framtiden erbjuds möjlighet till kompetenshöjande insatser är tecken på att organisationen ger utrymme för individens delaktighet i den egna karriärhanteringen (Tengblad & Hällsten, 2000). En organisation med tydliga gränser och

begränsat samarbete över gränserna minskar medarbetarnas möjlighet till rörelse både inom organisationen som mellan organisationer (Baruch, 2004a).

För att organisationer ska överleva kanske de behöver samverka mer över gränserna samtidigt som de behöver personal som kan röra sig mellan olika områden inom organisationer eller mellan samverkande organisationer (Tengblad & Hällsten, 2000). Förändringar på arbetsmarknaden kräver nya tankegångar om hur organisationer ska tillgodose sina behov av personal (Flach, 2006). Tidigare har fast långvarig anställning varit den mest vanliga anställningsformen men i framtiden är kanske den anställningsformen inte den mest gynnsamma för organisationen. Förändringar som till exempel rationalisering, downsizing, plattare organisationer, outsourcing och omorganisation påverkar organisationens behov av personal och för att organisationen lättare ska kunna styra sina behov kan andra anställningsformer eller köp av tjänster bidra till en ökad flexibilitet (Baruch, 2004a). För individen medför förändringarna att anställningsförhållanden ändras och långvarig och säker anställning kombineras med kortare uppdrags- eller projektanställningar. För organisationer som genomgår strukturella övergångar för att anpassa sig till snabba omvärldsförändringar visar det sig att flexibilitet är en framgångsfaktor (Hansson, 2005).

Organisationer som vill följa med i den utveckling som följer på förändring behöver vara medvetna om att de med organisationens uppbyggnad kan påverka sina möjligheter att kompetensförsörja och hantera karriärplanering (Flach, 2006). Därför vill jag lyfta fram vad det är som bygger strukturen i en organisation och vilka konsekvenser det får för försörjningen av kompetens och planering av karriärhantering.

2.6 Organisationers struktur

Förändringar inom organisationen eller i omvärlden kan innebära att organisationer behöver se över och anpassa sin struktur eller sin uppbyggnad för att exempelvis behålla sin ställning i förhållande till konkurrenter. Öppenheten i strukturen påverkar möjligheten till rörelse inom en organisation. En organisations struktur styrs av dess gränser som deras hierarkiska nivåer, horisontella nivåer som till exempel avdelningar samt omgivnings- och geografiska gränser (Baruch, 2004a).

Organisationen formas av de gränser som omger den (Baruch, 2004a). Dessa gränser är:

Vertikala - organisationens hierarki som styr informationsflöde och beslutsvägar.

Horisontella - de traditionella barriärer som finns mellan konventionella funktioner och styrningen av organisationen, till exempel avdelningar på samma hierarkiska nivå.

Yttre - gränserna till omgivningen. Samarbete med andra organisationer, leverantörer, kunder.

Geografiska - på lokal, nationell, internationell och virtuell nivå.

Flexibla organisationer använder sig av nätverk, informationsteknik, attraktivitet och kundrelationer för att hålla samman och driva verksamheten som sträcker sig över organisationens gränser (Hansson, 2005). Ökad flexibilitet och kreativitet uppnår organisationen genom att de organiserar sig likt ett projekt där arbetet leds mot ett tydligt mål, med begränsade resurser och tydliga tidsramar (Fjaestad & Wolvén, 2005).

För en hållbar framtid kanske det är så att gränserna luckras upp. Gränslösa organisationer är strukturerade mer som en teamorganisation. De har inga horisontella gränser utan är mer

flexibla och reagerar snabbt (Vaiman & Vance, 2008). I en gränslös organisation är den traditionella karriärtrappan inte lika funktionell och nya karriärvägar öppnar sig (Arnold et al, 1998; Baruch, 2004a; Baruch, 2004b). En förutsättning för att inte halka efter är att organisationen måste vara anpassningsbar (Ibid).

Organisationens struktur ger olika förutsättningar för kompetensförsörjning utifrån synen på karriär och vilka möjliga karriärvägar det finns. Jag går nu vidare till hur karriärplanering och kompetensförsörjning kan hanteras.

2.7 Karriärplanering och kompetensförsörjning

Förändringar på arbetsmarknaden och svängningar i konjunkturen, organisationens uppbyggnad samt hantering av förändring påverkar vilka strategier organisationen kan eller bör använda sig av vid hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning. Utifrån ett ledningsperspektiv är karriärplanering en investering i individer där möjlighet till utveckling och breda karriärvägar ges. Grunden är flexibilitet med alternativa arbetsarrangemang i kombination med policys som rör förhållandet mellan arbete och privatliv och ett ömsesidigt samarbete mellan organisation och individ (Gruen, 2008; Baruch, 2004b). Redan 1998 tog Arnold, Cooper och Robertsson upp att karriärer över tid har blivit mer varierande och svårare att hantera för såväl individer som organisationer. Tankegångarna speglar även Wikström och Martin (2012) när de betonar behovet av att systematiskt och strukturerat planera för Talent Management.

Det kan diskuteras om organisationen ensam ansvarar för att medarbetare eller tilltänkta medarbetare har rätt kompetens. En del av kompetensförsörjning kan härledas till begreppet anställningsbarhet (Baruch, 2004a; Wikström & Martin, 2012). Inför anställning ligger ansvaret på individen att införskaffa den kompetens som gör den enskilde anställningsbar. Organisationens ansvar består av att erbjuda möjlighet till kompetenshöjande insatser och medarbetarens ansvar är att ha en vilja till utveckling samt vara öppen för att på eget bevåg utveckla sin kompetens. Under den tid ett anställningsförhållande råder finns ett delat ansvar för att medarbetaren utvecklar sin kompetens så att anställningsbarhet råder både avseende att behålla den kompetens som befattning kräver men även införskaffa ny kompetens som förändringar kräver (Ibid).

Vilka områden som organisationen respektive individen ansvarar för samt vilka möjligheter de har att påverka kompetensförsörjning och karriärplanering diskuteras i följande två underkapitel.

2.7.1 Karriärplanering och kompetensförsörjning i ett organisationsperspektiv

Omvärldsutveckling, organisationens verksamhetsplan och verksamhetsstrategier ligger till grund för planering av kompetensförsörjning (Lindelöw, 2008; Anttila, 1999). Genom kompetensförsörjning ska organisationen skaffa, utveckla och behålla personella resurser men även fördela och använda organisationens befintliga resurser. En mycket viktig del i en organisations framgång och överlevnad är medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de ställs inför. Förmågan grundar sig i medarbetarnas kompetens. Kartläggning och analys av medarbetarnas kompetens kopplas till de förmågor organisationen ser att medarbetarna behöver för att organisationen ska vara konkurrenskraftig i framtiden. I organisationens intresse ligger att tillvarata medarbetarnas kompetens och utvecklingsförmåga utifrån de

arbetsuppgifter som utförs i organisationen samtidigt som organisationen planerar för utveckling av framtidens uppskattade kompetensbehov (Wikström & Martin 2012). En viktig del i kompetensförsörjning är att ledare, ledning och medarbetare gemensamt planerar och tar ansvar för att ny kompetens införlivas i arbetet. För att skapa delaktighet måste sambandet mellan medarbetarnas kompetens och organisationens resultat göras synligt (Ibid).

Vill organisationen något måste den vara med och diskutera och planera medarbetarens utveckling (Vaiman & Vance, 2008; Hall, 2002). Risk finns annars att tappa de anställda som organisationen vill ha kvar. Snabba förändringar framöver kräver anställda som kan fler saker. För att organisationen inte ska ha personal som har bristande kompetens behöver den arbeta med kompetensväxlingsfrågor (Wikström & Martin 2012; Vaiman & Vance, 2008; Tengblad & Hällsten, 2000).

Strategisk kompetensförsörjning definierar Björkman och Wilhelm, (2005, s 32) så här.

... en process för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

En studie från England som Gruen (2008) tar upp visar att organisationer som stödjer anställda genom karriärplanering har mer framgångsrika medarbetare. Det i sin tur kan innebära att anställdas attraktionskraft ökar hos andra organisationer och risken att förlora medarbetarna ökar. Organisationer attraheras av individer som vill utveckla sin kompetens och förmåga (Baruch, 2004b). Att karriärplanering finns som fokusområde kommer från antagandet att organisationens framgång, effektivitet och eventuell överlevnad hör ihop med dess förmåga att använda sig av och utveckla individens talanger. För en organisation är planering av karriär ett effektivt sätt att uppmärksamma vilka anställda som har utvecklingspotential och som känner engagemang för arbetet (Tengblad & Hällsten, 2000; Wikström & Martin, 2012). Organisationen måste inse att de inte själva äger karriärsystem och planering av karriärvägar utan individen vill vara med och styra (Arnold et al, 1998; Baruch, 2004b; Baruch, 2004a).

De organisationer som på grund av ändrade omständigheter tvingar individer att mot sin vilja ändra yrkesinriktning som kräver att medarbetaren utvecklar sin kompetens får medarbetare som upplever osäkerhet i större grad än de attraheras av möjligheterna till självutveckling (Mayrhofer et al 2004). I organisationer som lyssnar in den enskildes önskemål kan individen försöka skapa kontroll genom att visa åt vilket håll den strävar i sin karriär. Organisationer kontrollerar och styr det ekonomiska stöd och de möjligheter som individen kan få hos dem. Grunden i karriärplanering är framtidsplanering där organisationers kompetensbehov kopplas till individens personliga förutsättningar och önskemål (Ibid).

Ju skickligare en organisation är på att erbjuda karriärmöjligheter för sina anställda desto mer framgångsrikt kan den bemöta krav från en föränderlig omvärld (Gruen, 2008). När en karriärstrategi ska utformas är det enligt Yarnall (2008), viktigt att balansen mellan organisationens och medarbetarnas behov betonas samtidigt som förändring i medarbetarens uppfattning om utvecklingsönskemål och förutsättningar för karriärhantering inom organisationen lyfts fram. Yarnall (2008) menar att individer, speciellt i högpresterande grupper måste uppmuntras att tänka i termer av utveckling mot en viss nivå istället för en specifik befattning.

Nu har vi identifierat kompetensförsörjning och karriärplanering ur organisationens perspektiv och går vidare till individens utsikt att förstå sin roll eller att se sina egna möjligheter att påverka sin karriär och sin kompetensförsörjning

2.7.2 Karriärplanering och kompetensförsörjning ur individperspektiv

Coaching är ett alternativ för en organisation att hjälpa den enskilde att planera sin karriär (Gruen, 2008). Med coaching menas att individen och coachen har en relation där fokus ligger på individens egen handling för att nå mål. Forskning på coaching om livs- och karriärplan visar ofta på ökad klarhet i vem man är, vad man kan, och vad man vill. Med stöd av coaching ökar självförtroendet, självtilliten och mognaden. Vidare ökar även individens handlingskraft, arbetsglädjen och förmågan att kommunicera samtidigt som stressen minskar (Henriksson, 2006). Karriärcoachen hjälper individen att upptäcka sina egna förmågor vilka ligger till grund för att lättare kunna göra genomtänkta karriärval (Ibid). Individen blir sin egen agent, det vill säga att det är individens ansvar och initiativ som styr den egna kompetensutvecklingen (Wikström & Martin, 2012; Gruen, 2008; Hansson, 2005; Tengblad & Hällsten, 2000). Medarbetarens kunskap om den egna styrkan och förmågan gör det lättare att välja riktning.

När anställda får upp ögonen för sina förmågor finns en risk att personalomsättningen ökar. I en studie där Eriksson (2006) studerar livs- och karriärplanering anger han att risken för organisationer att förlora medarbetare som blir medvetna om sina förmågor är liten i jämförelse med de fördelar organisationen har av att individen är medveten om sina förmågor. Organisationen kan i ett tidigt skede låta anställda ta del av oberoende karriärrådgivning.

Nya karriärtankar bygger på engagerade medarbetare som vill utvecklas (Vaiman & Vance, 2008; Hall, 2002). Individen måste vara öppen för nya vägar och ha en inre drivkraft och en vilja att vara med. Vidare måste den enskilde vara klar över sina egna värderingar samt ha en god självkänedom. Medarbetaren är beroende av den struktur eller uppbyggnad organisationen har vilket påverkar organisationens hantering av kompetensförsörjning och karriärplanering.

Vid planering av kompetensförsörjning och karriärhantering kan organisationen ta stöd i olika karriärhanteringsmodeller, individens utrymme och möjlighet till påverkan varierar i modellerna. Jag lyfter här fram några av de karriärhanteringsmodeller som organisationen har att tillgå.

2.8 Modeller för karriärhantering

Organisationer som förändrar sig i samklang med omvärlden är en förutsättning för överlevnad (Vaiman & Vance, 2008). Flexibla organisationer använder sig av nätverk, informationsteknik, attraktivitet och kundrelationer för att hålla samman och driva verksamheten som sträcker sig över organisationens gränser (Hansson, 2005). Gränslösa organisationer kräver nya hanteringssätt av karriär. Jag väljer att lyfta fram följande modeller som kan användas i organisationer med flexibla gränser: Protean karriär som bygger på individens vilja, Scheins tredimensionella modell som betonar både organisationens och

individens perspektiv, samt successionsplanering och jobbrotation som båda grundas på organisationens ansvar.

2.8.1 Protean karriär

Denna karriärmodell, som Hall (2002) tagit fram efter forskning på karriär i organisationer, bygger på att det är individen som styr sin egen karriärutveckling. Karriären ses här som en livslång serie av erfarenhet, förmåga och lärande som medför förändrade identiteter. Individen har en inre kompass som hjälper till med styrningen längs ”... *path with a heart*”. Hjärtat eller individens personliga mening har med uttrycket hjärtats stig ersatt det traditionella karriärbegreppet som bygger på stigen mot toppen.

Karriären drivs av individens värderingar och den inre motivationen. Där förmågan att anpassa sig, genom att vara flexibel formar en påtaglig riktning, en potential samt karriärframgång. Identitet och anpassning där utrymme att välja bland alla de möjligheter som öppnar sig är grunden för individen (Briscoe et al, 2006; Hall, 2002). För framgång behövs flexibilitet och anpassning där anpassningen guidas av en stark och klar självkänedom. Utan en stark inre drivkraft är det lätt att individen faller för frestelser eller tappar riktningen, identiteten får då stå tillbaka för anpassningen, vilket kan vara negativt för den psykiska hälsan. Vidare krävs förmåga att söka och ta vara på feed-back som rör egna styrkor och försvar. Grunden är kunskap om sina värderingar, behov, intressen, mål, syften och möjligheter (Ibid).

2.8.2 Edgar Scheins modell för organisationskarriär

Edgar Schein skapade 1971 en tredimensionell karriärmodell inom organisationer (Hall, 2002). Organisationer med uppluckrade gränser kan knytas till Scheins tredimensionella modell, där gränser finns, men med större elasticitet än vid en traditionell organisationsuppbyggnad. De yttre gränserna är inte helt knivskarpa och cirkulärt finns utrymme för rörelse mellan områden. Ju närmre cirkelns kärna individen befinner sig desto större är påverkansmöjligheten på organisationen. Modellen bygger på olika hierarkiska nivåer.

Schein beskriver karriär från två separata men relaterade perspektiv (Hall, 2002).

Det ena är ett organisationsperspektiv som inkluderar organisationens policys och förväntningar kring vilka positioner som anställda vill röra sig mot och hur snabbt de vill röra sig mot dem. Strategierna för karriärhantering ska sättas i relation till organisationens personalbehov.

Det andra är ett individperspektiv som fokuserar på karaktärer och erfarenhet hos de individer som rör sig i organisationen.

Scheins modell kan användas för att förstå samspelet mellan organisation och individ. Han studerar organisationen som en tredimensionell kon eller cylinder, där omfånget på konen eller cylindern visar hur pass långt varje nivå är från kärnan där organisationens styrning finns. De yttre gränserna är i huvudsak runda med en inre kärna. De tre dimensionerna representerar tre typer av karriärrörelse som anställda kan göra (Hall, 2002).

Vertikal – rörelse upp eller ned, representerar medarbetarens rank eller nivå i organisation.

Radial – rörelsen in eller ut från den innersta kärnan, där organisationen styrs ifrån.

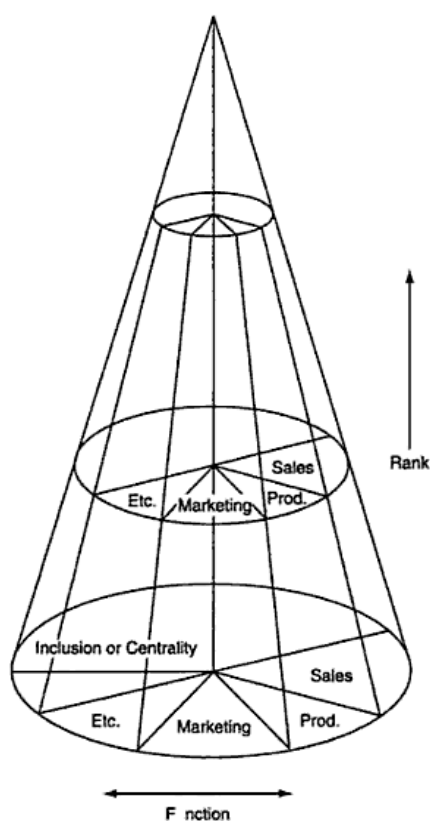
Cirkulär – förflyttning eller rörelse till en ny funktion, ett nytt program eller produkt inom organisationen.

Till dessa tre dimensioner av rörelse kopplar han samman tre typer av gränser.

Hierarkiska gränser – dessa gränser skiljer de hierarkiska nivåerna mellan varandra.

Inre gränser – dessa gränser styr individers eller grupperns närhet eller grad i förhållande till centrum, (den inre kärnan där möjligheten att påverka organisationen finns).

Funktions- eller avdelningsgränser – separerar avdelningar eller olika funktioner från varandra.



Figur 2: Edgar Scheins tredimensionella modell av en organisation

2.8.3 Successionsplanering

Redan på 1960-talet intresserade organisationer sig för att planera för ersättare. Grundidén var att organisationer via planering skulle ha beredskap för att ersätta nyckelpersoner som lämnade organisationen. Vanligtvis gällde det chefer och kvalificerade specialister. Även om en organisation är gränslös finns vissa positioner och kompetenser som är av stor betydelse för organisationens överlevnad (Yarnall, 2008; Mayrhofer et al, 2004; Granberg, 2003). En väg att förebygga kompetensglapp och samtidigt öppna för karriärmöjligheter är att satsa på ersättare. Den ursprungliga successionsmodellen bygger på satsning mot en bestämd yrkesroll. I ett bredare ersättarperspektiv kan en organisation som vill vara förberedd på förändringar utveckla en modell där de satsar på en grupp personer med vissa eftertraktade

kompetenser och som rustas för att kunna gå in på en nivå eller område istället för en specifik yrkesposition. Wikström och Martin (2012) betonar att framtidens successionsplanering, eller Succession Management som de menar att det kommer att benämnas, innebär att en organisation inte enbart tar hänsyn till framtida successionsbehov utan även till medarbetarens intresse och behov.

2.8.4 Jobbrotation

Medarbetarens rörlighet utifrån en bred kompetens inom organisationens olika arbetsuppgifter kan skapas via rotation mellan arbetsuppgifter (Hansson, 2005; Mayrhofer et al, 2004). Rotation medför att anställda erbjuds ett varierat arbetsutbud vilket leder till vidgad erfarenhet. Rotation medför att organisationens flexibilitet ökar då de kan använda medarbetare på flera positioner samtidigt som individens kompetens ökar. Den ökade kompetensen medför växande karriärmöjligheter för den enskilde medarbetaren (Ibid).

Jobbrotation är vanligast för anställda som är i början av sin karriär, möjlighet finns att knyta viktiga kontakter inom organisationen samtidigt som deras lärdom om organisationen växer (Vaiman & Vance, 2008).

Jag går nu vidare till en kort sammanfattning av det område jag vill söka förståelse kring samt min frågeställning.

2.9 Forskningsfråga

Såväl inre som yttre förändringar påverkar organisationens och individens möjlighet att hantera karriär och kompetensförsörjning. Organisationens uppbyggnad och struktur inverkar på hur den möter förändringar samt vilka inbyggda möjligheter till rörelse och utveckling organisationen har att tillgå. Karriärvägar styrs av organisationens hierarkiska gränser. För en organisations fortlevnad är medarbetarens förmåga att lösa de arbetsuppgifter de står inför en viktig framgångsfaktor. Synen på vem eller vilka som ansvarar för att medarbetare har tillräcklig kompetens styr insatser rörande karriärhantering och kompetensförsörjning.

Mot bakgrund av presenterad litteratur har jag valt att söka förståelse kring hur olika organisationer hanterar karriär och kompetensförsörjning. Framförallt vad gäller hos vem ansvaret ligger, vilka möjligheter organisationen har att utnyttja befintlig kompetens och hur samarbetet mellan olika avdelningar eller bolag fungerar. Vidare avser jag att undersöka vilka svårigheter avseende kompetensförsörjning organisationerna upplever sig stå inför. Vilken medvetenhet och vilka strategier finns det hos organisationer vad gäller hantering av kompetensförsörjning via planering av befintliga eller kommande medarbetarens möjlighet till utveckling och karriär?

3 Metod

I avsnittet redogör jag för det vetenskapliga angreppssättet där metod samt konsekvenser av vald metod redovisas. Vidare redogör jag för urval och genomförande. Avsnittets sista del behandlar analys och bearbetning av insamlad data.

3.1 Val av metod

I processens startskede var området karriärhantering delvis utforskat av mig. För att inte begränsa datainsamlingen utifrån min förförståelse bedömde jag att en kvalitativ metod var mest lämplig. Jag var intresserad av att fånga informanternas tankebanor, uppfattningar och upplevelser samt att få kunskap om informanternas livsvärld och deras relation till den, vilket överensstämmer med Kvales (1997) åsikter om när kvalitativ metod kan vara aktuell. Kvalitativ metod präglas av närheten till informationskällan. Initialt var tanken att jag endast skulle undersöka en organisation och då eventuellt komplettera den kvalitativa metoden med kvantitativ metod där information inom karriärhantering skulle samlas in från medarbetare som inte arbetade centralt. Då jag ansåg att den första organisationen jag träffade, inte aktivt arbetade med karriärhantering i den utsträckning jag trott valde jag att istället undersöka fler organisationer och då begränsade jag mig till att kvalitativt samla in information om flera organisationer för att kunna bedöma om deras hantering av karriär var mer framträdande och strukturerad. Kvale (1997) anger att vid insamlande av information via intervjuer kan tolkningssätt utifrån förändrad kunskap förändras, en process som benämns hermeneutikens cirkel. Den förförståelse jag besatt inför studien utvecklades under informations-insamlingens gång. Min förändrade förförståelse och kunskap om organisationen påverkade valet av metod.

För att ta del av informanternas information om hur organisationen hanterar karriär satte jag samman en intervjuguide (bilaga 1) med öppna, ej ledande frågor och som utifrån studiens syfte och genomgången litteratur inom området bedömdes relevanta. Jag valde semistrukturerade intervjuer för att ha möjlighet att ställa följdfrågor eller samla in information om områden jag inte förutspått. Semistrukturerade intervjuer valdes då den intervjuade talar fritt och i sammanhanget säkerställs god validitet i kvalitativa undersökningar (Larsen, 2009).

Insamling av data har även skett via internet samt via broschyrer och informationsmaterial som informanterna delade med sig av.

3.1.1 Konsekvenser av metodval

Kvalitativ metod med få deltagare kan enligt Kvale (1997) innebära att det är omöjligt att göra statistiska generaliseringar eller testa hypoteser om skillnader mellan grupper. Det har inte varit min avsikt att generalisera resultatet på andra organisationer utan jag har varit intresserad av att fånga informanternas tankebanor, uppfattningar och upplevelser samt få kunskap om informanternas livsvärld och deras relation till den. Jag anser att de informanter jag träffat bör ha god kunskap rörande organisationens hantering av karriär och kompetensförsörjning. Vid analys av intervjuinformation får man enligt Kvale (1997) ta i beaktande att jag som forskare utifrån min subjektiva uppfattning definierar och kontrollerar intervjusituationen.

Enligt Eliasson (1995) skall man vid kvalitativa studier vara vaksam på att egna medvetna eller omedvetna avskärmningar och avgränsningar baserade på den egna ideologin kan påverka öppenheten för informanternas information. Jag har inte försökt läsa mellan raderna på den informationen informanterna lämnade utan vid analys av informationen utgått från det de faktiskt uttalat. Visst har jag vid sammanfattning och analys varit vaksam på att vid en bokstavlig tolkning inte tappa värdefull information som framförts. Att utgå från det faktiskt sagda bedömer jag minimera risken att jag med mina egna tankar och funderingar lägger min sanning i informantens ord men om jag lyckats med min avsikt är svårt att bedöma då det indirekt är jag som väljer vilka områden som fokuseras på i studien. Den information som framkommit speglar organisationen men möjlighet finns att det ute i verksamheterna kan finnas andra angreppssätt och annan kunskap inom karriärhantering men inte några strategiska dokument som styr hanteringen.

Då lång tid förflutit mellan intervju och sammanställning av slutmaterial har ingen av informanterna tagit del av materialet vilket leder till att min uppfattning av informanternas information inte säkerställts genom att de läst och godkänt informationen.

3.2 Urval

Inför studien valdes en organisation ut, en kommun. Jag har tidigare under min studietid haft kontakt med kommunen och gjort undersökningar där och då det fungerat väl valde jag även denna gång att kontakta dem. Tanken var att söka förståelse för hur den personalstrategiskt hanterar karriär och kompetensförsörjning både centralt och på förvaltningarna. Då den information jag fick från centralt placerad representant enligt mitt synsätt visade på bristande insikt, förståelse och hantering inom området valde jag att studera fler organisationer. Jag valde att komplettera med ett privat företag och en region. Regionen valdes i egenskap av offentlig verksamhet för att ha möjlighet att bilda mig en uppfattning om kommunens kunskap inom området kunde överföras till andra offentliga verksamheter. Det privata företaget har jag övertid följt och har tidigare i utbildningssammanhang haft kontakt med representanter från företaget dock inte samma person som i denna studie. Jag upplever företaget som utvecklingsintresserat och med tydliga affärsområden som de grundar satsningar på. Jag ville undersöka om ett affärsdrivet företag hanterar karriärplanering och kompetensförsörjning annorlunda än vad politiskt styrda verksamheter gör. Jag var intresserad av att studera så pass stora organisationer att man på ledningsnivå inte har kännedom eller kunskap om alla medarbetare. Urvalskriteriet jag valde var att organisationen skulle ha minst 4 000 anställda. Anledningen till det var att kommunen som jag från början valt ut har drygt 4000 anställda och eftersom jag ville undersöka stora organisationer bestämde jag mig för att de övriga organisationerna skulle ha lika många eller fler anställda. Jag har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer med personal som ansvarar för eller är starkt involverade i strategier rörande hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning inom sin organisation. Informanten på det privata företaget arbetar som personaldirektör, informanten på kommunen arbetar centralt med utvecklingsfrågor rörande personal och kompetensförsörjning och informanten på regionen arbetar med personalstrategiska frågor. När jag beslöt mig för att i studien söka information om mer än en organisation valde jag en kommun, en region och ett privat företag som jag följt över tid och som jag upplever utvecklas över tid. En av informanterna hade jag tidigare haft kontakt med, vilket inte är fallet med de två andra.

Övrig information jag haft tillgång till är för regionen deras personalidé, arbetsmiljöpolicy, policy och strategi för chefsförsörjning, processbeskrivning över personalfunktionen samt deras mål och strategier för kompetensförsörjning. Information rörande det privata företaget som jag tagit del av inför kartläggningen är deras värderingar, övergripande information om verksamheten, samt skrift rörande ledarens uppdrag och betydelse. Den information jag förutom från informanten haft tillgång till vid kartläggning av kommunen är deras personalpolicy.

Då sekretess utlovats samt varit förutsättning för informanteras deltagande namnges ej organisationen eller informanter, ej heller de internetadresser där information hämtats.

3.3 Genomförande

Möte bokades via telefon med representant på kommunen som är delaktig i personalstrategiska frågor rörande karriärhantering och kompetensförsörjning på en central nivå. Inför intervjuerna satte jag samman semistrukturerat intervjuunderlag. Vid bokning av intervju samt vid intervjutillfället återgav jag bakgrunden till samt mitt syfte med kartläggningen. Vid intervjun framkom inte den mängd information jag förväntat mig och jag valde då att överge min första tanke om att studera endast en organisation. Kontakt togs via telefon med representanter, som äger frågan eller som är delaktiga i personalstrategiska frågor rörande karriärhantering och kompetensförsörjning på en central nivå på respektive organisation, inom ytterligare två organisationer. Både vid bokning av intervju och vid intervjutillfälle framförde jag mitt syfte med kartläggningen.

Vid bokning av de tre intervjuerna bad jag varje informant förbereda sig inför intervjun genom att ta fram det material de hade inom karriärhantering och kompetensförsörjning. Information om sekretess framfördes redan vid bokning av intervju, vilket var en förutsättning för att få möjlighet att genomföra intervjuerna. En av intervjuerna fick skjutas upp drygt en månad eftersom det var ostabilt avtalsmässigt inom deras område och representanten hade inte tid att träffa mig. Huvuddelen av informationen samlades in under våren 2010. Intervjuerna genomfördes på respektive informants arbetsplats och tog 1,5-2 timmar. Vid intervjun fördes noggranna anteckningar och direkt efter intervjun sammanfattades informationen. Utrymme fanns att under intervjuns gång ställa följdfrågor och att lyssna in och fråga kring områden som informanten lyfte fram. Jag har sedan 2003 vana av att i mitt arbete intervju och sammanställa information som framkommer vid träff med informanter, vilket föranledde att jag valde att anteckna under intervjuns gång. Inför träff med respektive organisations representant läste jag genom den information som fanns tillgänglig via internet. Informationsmaterial som informanten ville dela med sig samlades in vid intervjutillfället. Grundläggande etiska riktlinjer följdes då informanterna uppmärksammades på studiens syfte, de deltog av egen fri vilja samt försäkrades att både organisation och informant skulle hållas konfidentiell och att insamlad data endast var avsedd att användas i denna studie (Olsson & Sörensen, 2001)

Vid insamling av information har jag förutom intervjuer med organisationernas representanter gått igenom de dokument och den information som respektive organisation har rörande de områden som ingår i studien. Informationen jag grundar studien på var giltig vid tidpunkten för insamling men kan inte anses gällande än idag.

3.3.1 Konsekvens av genomförande

Då den information som framkom vid första intervjun inte levde upp till mina förväntningar valde jag att undersöka fler organisationer. Det var ett aktivt ställningstagande som innebar att jag begränsat möjligheten att få tillgång till mer utförlig information om hur kommunen hanterar karriärplanering och kompetensförsörjning på andra nivåer i kommunen.

Vid bokning av intervju samt vid intervjutillfället informerade jag informanterna om syfte och bakgrund till kartläggningen. Risk finns att informanterna innan vårt möte har glömt anledningen till att jag ville träffa dem, vilket påverkar deras möjlighet att förbereda sig. För att minimera den risken kunde jag valt att skicka ett e-post meddelande med information inför vårt möte.

Valet att inte spela in intervjuerna kan ha påverkat insamlingen av information. Även om jag i arbetssammanhang sedan 2003 träffat individer i syfte att via frågor samla in information från dem, information har antecknats vid träff med individen och sammanfattats för att ligga till grund för beslut, för bedömning i nämnd eller för jämförelse med andra individer kanske jag överskattar min förmåga. Lever inte min förmåga upp till den nivå jag tror mig själv besitta kan jag med mitt val att inte spela in intervjuerna ha riskerat att värdefull information förbisett. För att minska risken valde jag att vid intervjuerna anteckna mycket och direkt vid hemkomst efter intervjun skriva ner mina anteckningar för att vid ett senare tillfälle sortera informationen.

3.4 Bearbetning och analys

Inför studien tog jag del av aktuell forskning inom området.

Vid redovisning av litteraturen valde jag att begränsa mig till den litteratur som kan härledas till information som en eller fler av organisationer betonade under intervjun. Jag gjorde bedömningen att informanternas utsagor ger information som jag kan tolka och skapa mening för att ur ett helhetsperspektiv belysa deras hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning. För att få en bild av hur organisationerna arbetar med karriärhantering och kompetensförsörjning analyserade jag informationen som framkom vid intervjuerna, det tryckta material jag tilldelades vid träff med informanterna samt information rörande rekrytering, syn på medarbetare, värderingar på respektive organisations internetsida avseende innehåll och omfång.

Informanternas svar har bearbetats och analyserats samt kontrollerats innehållsmässigt med den information som respektive organisation lyfter fram i tryckt media och på internet inför sammanställning av studien. Informationen som framkom vid intervjuerna sammanfattades i form av meningskoncentrering, längre uttalande minimerade jag till stödord, och meningskategorisering, där information flyttades till den kategori som den tillhörde eftersom informanterna under intervjuns gång framförde information tillhörande ett område som behandlats tidigare under intervjun. Meningskoncentrering och meningskategorisering är metoder som enligt Kvale (1997) kan användas vid analys av intervjuer. Kategorierna har jag valt utifrån områden jag vill belysa men även utifrån de områden som litteraturen anger som betydelsefulla avseende karriärhantering och kompetensförsörjning.

De centrala begrepp jag valde var kompetensförsörjning, faktorer som påverkar kompetensförsörjning, ansvar för kompetensförsörjning, anställningsbarhet, strategier som

styr karriärplanering och kompetensförsörjning, förutsättningar för kompetensförsörjning och karriärplanering, organisationens behov, medarbetares kompetensönskemål och kompetenser.

Inom hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning har jag valt ut några modeller för karriärhantering som är betydelsefulla utifrån den information jag tagit del av vid intervjuerna. Det finns fler modeller men jag har valt att utelämna dem eftersom de inte kan knytas till de organisationer jag studerat.

4 Resultat av det empiriska materialet

I avsnittet redovisar jag data som framkommit i kartläggningen. Jag inleder med organisationens syn på kompetensförsörjning. Därefter följer faktorer som påverkar kompetensförsörjningen samt vem som ansvarar för försörjning av kompetens och vilka tankar organisationen har kring begreppet anställningsbarhet. Vidare redogör jag för de strategier organisationerna har rörande karriärplanering och kompetensförsörjning. Avsnittet fortsätter med organisationens behov och medarbetarnas önskemål samt hur information om deras kompetens samlas in.

Jag har valt att studera och samla in information och data rörande hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning från tre olika organisationer där de har minst 4000 anställda, ett privat företag, en kommun och en region. Vid redovisningen av data ingår begreppet hantering av karriärplanering i begreppet kompetensförsörjning då informanterna mestadels inte skiljer de båda begreppen åt.

4.1 Kompetensförsörjning

Det privata företaget anser sig inte ha några problem att försörja sig kompetensmässigt. Företaget anser att farhågorna om att det råder brist på arbetskraft är överdrivna. Informanten anser att det finns för många intressen på marknaden som överdriver farhågorna som exempelvis representanter i fackliga organisationer och bemanningsföretag. Företagets viktigaste framgångsfaktor vad gäller att attrahera personal är deras 4000 ambassadörer, det vill säga deras anställda som saluför deras varumärke. Resultat från företagets medarbetarenkäter visar att den största delen av de anställda rekommenderar andra att börja arbeta hos dem. Vad gäller kompetensmässiga svårigheter anser företaget att det kan vara svårt att hitta den bästa kompetensen och avgöra vem som passar dem bäst, det vill säga lösa pusslet med matchning organisation-individ.

Kommunen har svårt att hitta personal bland annat på den tekniska sidan, där de framförallt känner av konkurrensen från den privata sidan rörande ingenjörer. Kommunen tror att det framöver kommer att bli svårt att ha samma löneläge som den privata sidan för personal inom ekonomi. Förutom lön tror informanten att den privata marknads förmåner som t ex tjänstebil och bonus lockar framförallt de som inte har erfarenhet av arbete inom den kommunala sektorn.

Kommunens informant anser att de måste identifiera vilka kompetenser de söker och vilka kompetenser som är viktiga. För att tillsätta lediga positioner kanske de behöver hitta andra vägar att se på kompetens där det inte enbart är teoretisk kompetens som gäller utan de bör utgå mer från en blandning av teoretisk kompetens och social kompetens. Vidare tror informanten att ett sätt att locka till sektorn är att informera mer om kommunens värdegrunder, vilket inte har gjorts hittills. För att öka attraktionen har de istället satsat på att lyfta enskilda områden. Satsningar har gjorts på projekt kring attitydförändring och hälsoarbete, vilket innebär att de erbjuder friskvårdstimme om verksamheten kan lösa medarbetarens frånvaro. Idag är det många tjänstemän som kan använda timmen och vill alla utnyttja möjligheten innebär idén en stor kostnad för genomförande. Vidare erbjuds medarbetare vikturser, rökavvänjning, även personalföreningen har erbjudande till anställda. Informanten anser att arbetsmiljöfrågor som t ex distansarbete eller olika arbetstidsmodeller är en del i upplevelsen av organisationens attraktivitet.

Regionen ser idag att det råder brist på patologer och operationssjuksköterskor. För att undvika bristsituationer i framtiden planerar de att erbjuda distansutbildningar där praktik ingår inom de yrkesområden de har svårt att anställa. Idag klarar de chefsförsörjning men i framtiden behöver fokus läggas på attraktionen vad gäller chefsbefattningar. Det är inget alarmerande område men chefer kräver förhållandevis lång introduktion på arbetsplatsen. För att klara sin försörjning av kompetens i framtiden måste de satsa på att vara en attraktiv arbetsplats. I begreppet attraktiv räknar de in varumärket samt samhällsnyttan med verksamheten. Vidare måste de beskriva innehållet i alla yrken så potentiella kandidater lätt kan ta reda på om området alternativt befattningen är intressant eller ej. De anser sig ha mycket jämställda löner och kan erbjuda karriärmöjligheter. Mytbilden om deras organisation som t ex löneläge och arbetsbelastning är områden som behöver ändras för att minska risken att inte lyckats få tag i kompetens.

Det de ser som svårast är att satsa om framtiden. Alla omvärldsperspektiv ska vägas in som exempelvis ny teknik eller risk för pandemi och de måste skaffa en beslutsgrund utifrån vad de tror inträffar och hoppas att den inriktning de väljer driver dem åt rätt håll.

4.2 Faktorer som påverkar kompetensförsörjning

Det privata företaget anser att det är viktigt att ha tydliga värderingar som visar vägen vad de vill uppnå. Det ger potentiella medarbetare möjlighet att bedöma om de attraheras av företagets värderingar. De har inget överordnat system för att identifiera och registrera medarbetare som har potential att utvecklas men ska börja utveckla ett sådant. Idag identifierar varje enhet och avdelning sina talanger, till stor del beroende på att varje affärsområde är självständigt. De anställda som organisationen tror på har möjlighet att delta i talangprogram. Informanten tror att en anledning till att anställda slutar är missnöje med ledarskapet. En bra chef ska kunna förklara varför något sker och sedan motivera hur medarbetaren ska gå vidare. En bra chef gör att medarbetaren trivs även om företaget sänker lönen, försämrar ventilationen eller har sämre mat i matsalen.

Generellt sett har företaget tillgång till bra personal och det de står för upplevs som attraktivt. De verkar inom branscher som upplevs positiva av medarbetare och de är måna om att vårda sitt varumärke. Informanten berättar att deras mest motiverade medarbetare är kvinnor i åldern 21-22 som arbetar inom ett av deras affärsområden. Arbetet är inte välavlönat och ofta erbjuds deltidsjobb men medarbetarna trivs för att de jobbar med det de tycker om.

Informanten på kommunen framför att samverkan över gränser med t ex andra kommuner eller samarbete med regionen kan vara ett framgångsrikt och kostnadsbesparande alternativ att hantera kompetenshöjande satsningar på. Vidare anser informanten att det idag finns inbyggda organisatoriska hinder som påverkar rörligheten mellan olika organisationer negativt.

Kommunen har tankar om att begreppet kompetensförsörjning kan användas omvänt så tillvida att medarbetare erbjuds möjlighet att få prova på något annat arbete. Det kan leda till intern rörlighet och att medarbetaren stannar kvar inom organisationen. Informanten tror att det är bra att stanna upp och använda flexibla sätt att tänka. Idag anses det inte vara helt lätt eftersom mycket är reglerat i Allmänna bestämmelser, AB. De fackliga organisationerna anser att ett sätt att kunna kompetensförsörja i framtiden är att erbjuda alla heltidsarbete, bland annat inom äldre- och handikappomsorgen där kommunen anser det svårt att lösa behovet av

kompetens är det många som arbetar deltid. Kommunen kan inte erbjuda alla deltidsanställda heltidsanställning, det går inte ihop ekonomiskt och de tror inte att alla anställda vill ha heltid. Idag har kommunen svårt att få medarbetare att gå in på en annan avdelning än den de vanligtvis arbetar på.

Inom regionen kan de i samverkan t ex hitta minsta gemensamma krav på kompetens och förmåga för vad som krävs för att få en chefstjänst. De anser det viktigt att analysera vad som gör dem attraktiva och att bygga det goda varumärket. Internt och externt satsar de på goda ambassadörer som kan framföra fördelarna med att arbeta i regionen. Samtidigt satsar de även på att erbjuda goda handledare som kan ge nyanställda stöd i sin yrkesroll. För att öka attraktionen identifierar och utvecklar regionen sin lönebildningsprocess där de försöker skapa ett processramverk som ger möjlighet att koppla lön till resultat. Att ge medarbetarna frihet inom ramar som ger ökade möjligheter att forma sitt arbete eller sin arbetsituation är ytterligare ett sätt att tilltala den arbetskraft som krävs för att kunna kompetensförsörja.

4.3 Ansvar för kompetensförsörjning

I det privata företaget är det chefens ansvar att ta fram medarbetares önskemål och kompetenser i utvecklingssamtal som ska hållas 1 gång per år. Vidare är det även chefens ansvar att uppmärksamma medarbetaren på utvecklingsområden samt identifiera omotiverade medarbetares tankar och motiv. Informanten anser att de varit mycket dåliga på att ha utvecklingssamtal med medarbetare.

I första hand är det chefens ansvar att ta hand om talanger och medarbetare. Men för att nå resultat krävs att individ och organisation samarbetar i kompetensförsörjningsfrågor. Individen har ansvar för att visa intresse och chefen ansvarar för att ta fram medarbetarnas motivation. För medarbetare som vill stanna kvar i företaget krävs det att de vill utvecklas. Informanten upplever att det för 10-15 år sedan var vanligare med medarbetare som inte ville följa med utvecklingen. Är chefen bra på att sätta mål som medarbetaren kan sträva efter ökar det möjligheten till utveckling. De individer som väljer att inte vilja utvecklas stänger sina karriärvägar och sin löneutveckling. De skapar sig helt enkelt en dålig situation, vilket har betydelse vid neddragningar. Företaget tar hänsyn till att medarbetare över tid befinner sig i olika skede i livet där det i vissa perioder inte finns utrymme för omfattande kompetensutvecklingsinsatser. Informanten säger att den vardagliga kontakten mellan chef och medarbetare fungerar som daglig coachning där samtal rörande utveckling bör vara en naturlig del.

Tidigare har vissa medarbetare erbjudits coachning för att kunna utvecklas karriärmässigt. Syftet med coachning är att medarbetare ska få hjälp att förstå hur bra de är. Idag arbetar företaget inte systematiskt med coachning. Företagets uppfattning är att kvinnor på ett bättre sätt tar till sig coachning, män upplevs inte vara lika mottagliga eller motiverade att reflektera över och förändra sitt handlingsätt för att möta de krav som organisationen ställer på kompetens.

Företaget har även haft externa mentorer för t ex unga chefer på väg upp, något som informanten inte är övertygad om att det gett så mycket. Det är lätt att det blir för lite struktur. Personer kan fungera som mentorer utan att något avtal eller program pågår, det kan räcka att komma i kontakt med personer i vardagen för att anamma saker av varandra.

Företaget drivs av affärer och har definierade affärsmål som påverkar hela organisationens tankar, affärsmålen genomsyrar verksamheten. Visar inte individen intresse för egenutveckling anser de att man måste göra en överenskommelse där vars och ens ansvar förtydligas. De affärsmässiga målen ska uppnås och har individen behov av att kompetensutvecklas måste det göras, det kan inte vara ett problem att utifrån organisationens behov utveckla medarbetare.

Inom kommunen ansvarar varje förvaltning för att kompetensen tillgodoses. Kommunen fokuserar på områden som de får indikationer på att man ute i organisationen har svårt att hantera, t ex det svåra samtalet. En undersköterska som behöver kompetens för att ge insulin har den egna förvaltningen ansvar för att lösa. De samverkar med andra i deras närhet kring exempelvis ledarutbildning, som ger en grund för hur det är att vara ledare inom kommunen. Informanten på kommunen tycker inte att man måste vara akademiker för att klara alla jobb, idag krävs det även vid enklare arbete att du har minst gymnasieutbildning. I de diskussioner rörande utbildningskrav informanten är delaktig i förs åsikten kring utbildningshysteri fram för att lyfta in perspektivet. Det är kommunens ansvar att inför nyanställning identifiera vilka krav på utbildning som är relevanta. När kommunen ska identifiera goda ledare är ledartalangen viktigare än utbildningen. Kommunen kan förse medarbetaren med utbildning eller erfarenhet inom yrkesområdet men det är mycket svårt eller i stort sett omöjligt att lära någon t ex social kompetens. Informanten gör bedömningen att kravet på utbildning ändras även om det är sakta.

I kommunen anses det att individ och organisation gemensamt ansvarar för att medarbetaren utvecklas i takt med organisationens utveckling. Det upplevs vanligare att personalen tycker att ansvaret ligger på arbetsgivaren. Vid omställning anses det viktigt att individen tar mer ansvar än vad de gör idag. I framtiden behöver enskilda vara mer aktiva och ta eget ansvar. Informanten på kommunen upplever att de som inte vill utvecklas är ett stort problem. Informanten berättar att de hade en kvinnlig anställd som valde att sluta eftersom hon inte var intresserad av att utveckla sig för att klara de arbetsuppgifter som krävdes. Kräver arbetet utveckling är det inget man kan välja att avstå ifrån. Anses en anställd ha den grundkompetens som krävs måste arbetsgivaren erbjuda redskap för vidareutveckling för att möta förändringar i organisationen. Individens talanger ligger till grund för dess utvecklingsmöjligheter.

Kommunen har i liten omfattning erbjudit möjlighet att ha en mentor men tror att det i framtiden kan bli mer aktuellt. De anlitar inte coacher utan informanten framför att personal som vågar framföra sina åsikter fungerar som coacher.

Informanten på regionen anger att medarbetaren och organisationen har delat ansvar för att medarbetaren har den kompetens som arbetet kräver.

Regionen har haft mentorer sedan 2003 och sedan 2008 har de även använt sig av coacher. Utvärdering av insatsen gör mentor och adept eller coach och den coachade tillsammans. Idag har de cirka 70 stycken utbildade coacher. Möjligheten att få tillgång till coachning är framförallt till för cheferna men även medarbetare med stort behov kan få tillgång till dem. De har en mentorsbank med representanter internt från regionen samt från kommunen men även från kyrka och näringsliv. När regionen sätter ihop adept med mentor utgår matchningsgruppen från behovet. För att de ska veta mentorers styrka får mentorerna själv registrera vilka områden de anser sig vara starka respektive mindre starka inom. Mentor

används bland annat för att medarbetare ska ge möjlighet att utveckla sig genom att få inblick i en annan persons tankegångar och handlingsalternativ. Mentor och adept lägger upp träffar cirka 6-8 per år och deras samarbete är maximerat till ett år. För att ge chefer mer utvecklingsmöjligheter har de startat chefsutvecklingsprogram där även coacher lagts in.

4.3.1 Anställningsbarhet

Informanten i det privata företaget tycker att begreppet anställningsbarhet mer handlar om ett utifrånperspektiv och tycker att begreppen utvecklingsbar eller attraktionskraft är bättre.

Informanten på kommunen hoppas att deras anställda uppfyller kraven på anställningsbarhet. Gör de inte det är det ledarna som inte fungerat optimalt.

Att ha personal som växer med organisationen börjar redan vid introduktionen i regionen.

Både medarbetare och organisation delar ansvaret för individens anställningsbarhet. Medarbetaren har dialog med närmsta chefen då de har systematisk genomgång av vad de behöver och vad individen vill. Bådas önskemål måste likriktas. De har kontinuerliga medarbetarundersökningar som vissa år skickas till alla anställda på en gång, där de mäter medarbetarnas uppfattning bland annat inom utvecklingsmöjligheter. Informanten på regionen anser att i diskussionen kring anställningsbarhet är det viktigt att komma ihåg att vi är individer och att i grunden finns Maslows behovstrappa, är inte individens grundläggande behov tillfredsställda medför det att förutsättningar till utveckling påverkas. Varje individ påverkas av hur skolan fostrar oss, hur verbala vi är och om vi vågar framträda inför andra.

4.4 Strategier som styr karriärplanering och kompetensförsörjning

I det privata företaget ska ledarskap och värderingar genomsyra verksamheten, de styr det som är viktigt. Inom koncernen har de gemensamma medarbetarundersökningar där bland annat medarbetarnas uppfattning om ledarskapet mäts. Deras avsikt är inte att centralt styra all hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning men det går inte att undvika helt då det till viss del är där pengarna finns och fördelas från. Strategier rörande karriär kopplas till huvudprocesserna för Human Resources (i fortsättningen benämnt HR). Grunden ligger i visioner och värderingar samt i tankarna kring hur de ska jobba med ledare och medarbetare. De arbetar med att sammanställa en skrift om medarbetarskap men den är inte klar. Företaget har en nyutvecklad modell för karriärhantering och kompetensförsörjning som tagits fram på ledningsnivå i organisationen. För att få den att fungera måste den enskilda chefen anamma tankarna i modellen. Enligt den nyframtagna modellen skall planeringen för karriärhantering och kompetensförsörjning ske i varje bolag och enhet.

Via ett system som det privata företaget benämner ”Management Audit” har de bedömt alla i ledningsgruppen, bland annat har de gått igenom vilken ålder alla i ledningsgruppen har. Efter genomgången har de tagit fram strategier för hur medarbetare ska ersättas och vid t ex en olycka ska de ha en omedelbar efterträdare. Vid genomgången tittar de både på kortsiktiga och långsiktiga lösningar. De matchar sedan den tilltänkta efterträdaren mot ny tjänst över tid.

Kommunen har inte några strategier eller visioner som styr kompetensförsörjning. De har en personalpolicy men den belyser inte karriärhantering specifikt. De för diskussioner om arbetsprogram som medför mer frihet i arbetet och tror att i framtiden är förmåner och bonus ett konkurrensmedel där de i jämförelse med privata marknaden inte har mycket att erbjuda

som offentlig arbetsgivare. Kommunen har inga policys eller planer inom kompetensförsörjning.

Regionen har övergripande och centralt styrda strategier och visioner som baseras på bärkraft och balans. De har även en personalidé som genomsyrar verksamheten. Rörande policys för hantering av karriär och kompetensförsörjning har regionen en plan för varje individ som de arbetar aktivt med samt systematiska mål rörande chefsförsörjning. Vid chefsförsörjning samarbetar regionen med likvärdiga organisationer. De har satt samman kompetensprofiler på chefer som bryts ner utifrån en strategisk plattform. Vidare har de ramavtal för utbildningsinsatser som krävs för att möta förändringar. Regionen använder sig av Assessmentcenter när de ska rekrytera högre tjänster som t ex förvaltningschef. För utbildning av sjuksköterska, läkare, sjukgymnast och arbetsterapeut har de ramavtal med utbildningsorganisationer.

4.5 Förutsättningar för karriärplanering och kompetensförsörjning

Det privata företaget anser att deras viktigaste marknadsförare är de ca 4000 anställda som i möte med andra positivt nämner varumärket och företaget och som fungerar som företagets ambassadörer. Ett alternativ de använt sig av för att locka nya medarbetare är att erbjuda Traineeanställning.

Den kompetens det privata företaget ser är viktig i framtiden är mångfald ur ett bredare perspektiv. Informanten framför att det bland andra generationens unga invandrarkvinnor finns en enorm drivkraft och kompetens, de sticker ut i förhållande till männen.

Det privata företaget anser att svårast i hantering av karriär och kompetensutveckling är att konkretisera och se till att planeringen verkställs. Mottagaren för insatsen ska ta till sig och chefen ska förstå varför kompetensutvecklande insatser ska planeras och genomföras. En chef som förstår och som har kontroll på verksamheten underlättar processen. Som företag måste de ha tydliga förväntningarna på chefen. De måste även se till att chefer inte fuskar med utvecklingssamtal och där måste de börja med högsta chefen, genomför inte den högsta chefen utvecklingssamtal sprider det sig neråt i företaget. Det privata företaget har system med mätetal och nyckeltal där antalet utvecklingssamtal mäts.

Kompetensen på det privata företaget är knuten till varje affärsområde. Rörande högre tjänster som ledningsgrupp och första nivån chefer styr de centralt insatserna. Lägre ner, hierarkiskt sett, sköter varje bolag kompetensplaneringen själv. Gemensamt för hela företaget är att de har en egen CV-bas där intresserade kan anmäla intresse för arbete.

Informanten säger att risken att snabbt förlora medarbetare på ledningsnivå är stor då de är många män över 50 år, vilket föranlett behovet av att identifiera hur varje chefs efterträdare ska se ut. Arbetet med att identifiera efterträdare påbörjades sommaren 2009 och informanten tror att det tar 2-3 år innan de slutfört identifieringen.

Den personalförsörjning kommunen kommer att stå inför de närmsta åren och som de beräknar omfatta ca 1200-1300 personer måste ligga till grund för hur de tänker och agerar strategiskt, exempelvis genom att sätta värden i fokus. Informanten tror att de behöver bli duktigare på att se personalen. För att attrahera personal anser informanten att de behöver bygga mer på sina värdegrunder. Idag har de inget specifikt samarbete över förvaltningsgränserna vad gäller kompetensförsörjning. När de gjort satsningar kring

kompetens har det varit för redan anställda. Centralt har de skapat utbildningstillfällen som går över förvaltningsgränserna, utbildningar som har fått bra kritik. När de t ex anordnat arbetsmiljöutbildning har även kommunala bolag erbjudits att delta. Vidare har de haft övergripande projekt där t ex mötesplats för kultur, fritid, skola skapats. Informanten anser att det är lärorikt att medarbetare ser varandras verksamhet, det kan innebära att intresse för arbete inom annan del av organisationen väcks.

Utveckling av olika slag som exempelvis administration, teknik som datorer eller fakturering via web påverkar kraven på medarbetarna. Verksamheter som skola och barnomsorg utvecklas, vilket ställer nya krav på att kommunen tar reda på vad som krävs i framtiden.

För att vara förberedda inför framtida förändringar har de idag ett projekt med representanter från verksamheten där de identifierar den goda arbetsplatsen och diskuterar vad som krävs i framtiden.

De krav som fackliga organisationer ställer avseende att alla anställda skall ges möjlighet till heltidsanställning kan ses som en del i kompetensförsörjningen då vakanta tjänster med låg anställningsgrad långsiktigt kan lösas. Informanten tror att anställda framöver kanske behöver jobba i flera förvaltningar eller på flera avdelningar för att få heltidsanställning. Hittills har rörlighet inom kommunen varit liten. De har satt samman ett projekt där bland annat denna fråga ska belysas. Ett av hindren för rörligheten tror de att revirtänk är. Men även regelverk som att anställda som vill prova annan tjänst inom kommunen idag måste begära tjänstledighet ses som försvårande för rörlighet.

För att kunna få kompetens till bristyrken identifierar regionen möjligheten att satsa på distansutbildningar med inbyggd praktik. Det är respektive förvaltning som styr sina egna insatser. Centralt styr de på förvaltningschefsnivå. Informanten på regionen anser att de måste ha respekt för kompetens och det är inte bara att flytta medarbetare till nya befattningar. För att kunna samarbeta över gränserna kan arbetstidsmodeller med vissa procent förlagda på olika avdelningar vara ett alternativ. De har en modell som kallas för hospitering, där medarbetaren rör sig från ett område till ett annat i syfte att öka kompetensen inom området. Under hospiteringen förs en löpande dialog kring utvecklingsbehov som stäms av mot målen för verksamheten.

Varje förvaltning inom regionen lämnar uppgifter för långtidsplanering och i regionens tertial årsredovisning tas kompetens upp. Just nu identifierar de hur de i framtiden ska arbeta med kompetensförsörjning. De står inför en övergripande flytt och inför det analyseras förändrade behov, en arbetsgrupp arbetar med att belysa området.

Inom regionen finns möjlighet till rörelse eller byte av arbete. Varje förvaltning har ett uppdrag och den tilldelade budgeten ska täcka kostnaderna men centralt har de pengar till läkarutbildning. En del som anses viktig för kompetensförsörjningen är varumärket och att följa med i utvecklingen, informanten framför att de som arbetsgivare måste lyssna in forskning som t ex från Kairos Future.

4.6 Organisationens behov

Det privata företaget anser att identifiering av behov måste börja på varje enhet/avdelning. Där identifieras vilket eller vilka område som avdelningen eller enheten behöver satsa på för att nå de mål som företaget satt upp. I sina tankar väger företaget in vilken marknad de vill

vara på och analyserar vilka konkurrenter de vill slåss mot. Allt bottnar de sedan på vad affärsplanen säger. När det är gjort identifierar de vad de är starka kontra svaga på och huvudfrågan i sammanhanget är ”*Vad vill vi tjäna pengar på?*”.

Idag anser informanten på kommunen att de behöver fokusera på att medarbetare har den utbildning som arbetet kräver. Äldre- och handikappomsorgen anser de vara mer statiskt, där bemötande och kunskap om beteende är viktigt. Saker som medfört förändrade krav på kommunens medarbetare är exempelvis teknikutveckling som införts i telefonväxeln. Förr innebar arbetet att anställda satt i receptionen. Idag ska de vara duktiga på data och kunna olika telefonisystem, det mobila nätet samt anamma vidare utveckling av teknik inom telefoniområdet. Vid den här typen av förändringar anser kommunen att de måste ligga före. Regionen har mycket samarbete med forskning, till exempel har de en egen FOU avdelning. De har även olika grupperingar med representanter från kommun, region och internationell forskning. Därutöver samlar de in information även från andra länder. Sveriges kommuner och landsting (SKL) bidrar med mer övergripande nyheter inom området. Informanten framför att det är viktigt med mycket omvärldsbevakning och för att få in information deltar de i många kongresser.

4.7 Medarbetares kompetensönskemål och kompetenser

Det privata företaget samlar in medarbetarnas kompetensönskemål och kompetenser vid utvecklingssamtal. En undersökning de gjort visar att chefen tror att de haft ett utvecklingssamtal men medarbetaren är inte medveten om det. Om utvecklingssamtal hålls påverkas av om chefens chef håller det med sina underställda. I slutänden styrs det av om högste chefen har utvecklingssamtal med sina anställda. Har inte chefer utvecklingssamtal innebär det att medarbetarnas åsikter inte uppmärksammas i den grad organisationen önskar. Frågan är aktuell och resultatet i mätningar där de olika uppfattningarna kommit fram är en av anledningarna till att det privata företaget tagit fram en ny modell för karriärhantering och kompetensförsörjning. När de tog fram modellen började analysen och idéerna på ledningsnivå.

Kommunen har idag inget system där medarbetares önskemål om kompetensutveckling eller kompetenser registreras. Informanten berättar att många chefer tar upp frågan om medarbetarens önskemål men inte alla, det visar sig vara upp till den enskilda chefen. Budgeten styr vilka övergripande kompetensutvecklande satsningar de centralt kan genomföra, senast hade de 200 000:- till 4000 anställda. Varje förvaltningschef får lägga in kostnader för den kompetensutveckling de anser medarbetarna behöver i sin interna budget. Informanten på kommunen tror att framtidens generationer kommer att ha andra krav på utvecklingsinsatser, de som är äldre idag har inte krävt så mycket. Chefer är inte vana att anställda ställer krav.

På regionen belyses medarbetares önskemål om kompetensutveckling och kompetensbehov i dialog vid bland annat utvecklingssamtal, där en systematisk genomgång av organisationens behov kopplas till individens intressen och önskemål. Varje anställd ska ha en plan där överenskomna kompetensutvecklingsinsatser dokumenteras.

5 Diskussion

I detta avsnitt diskuterar jag resultatet utifrån mina tankar och utifrån data som framkommit vid studien samt litteratur inom området. Sist i avsnittet reflekterar jag även över studiens genomförande.

Organisationernas tankar kring och hantering av kompetensförsörjning, personalbehov och karriärplanering varierar. Både det privata företaget och regionen har klart för sig hur de behöver agera för att kompetensförsörja i framtiden medan kommunen inte identifierat sina behov och är något osäkra kring framtida kompetensförsörjning. Det är förvånande att kommunen inte aktivt arbetar mer med framtida kompetensförsörjning. Vad det leder till i framtiden är svårt att sja om idag men troligtvis försvårar det möjligheten att organisationen har tillgång till den kompetens de behöver. I förlängningen kan det påverka medborgarnas möjlighet att få den service de bör ha tillgång till.

5.1 Kompetensförsörjning

Försörjning av kompetens är en organisations mest kritiska punkt för överlevnad (Wikström & Martin, 2012). I dagens tjänstesamhälle sitter mycket av en organisations kompetens i medarbetarnas kunskap. Förmågan att attrahera medarbetare är en organisations framgång. Anställda som trivs hos sin arbetsgivare fungerar som ambassadörer och rekommenderar andra att börja arbeta där. Det är en fördel för en organisation när de behöver få tag i kompetens. Det överensstämmer med de tankar Hansson (2005) framför, nämligen att organisationer som upplevs intressanta av medarbetarna har mindre behov av att attrahera extern arbetskraft och om de behöver attrahera arbetskraft är nöjda medarbetare goda marknadsförare. Att attrahera extern arbetskraft är inte nödvändigtvis negativt. En organisation kan uppleva det tungt att vid hög personalomsättning förlora mycket kompetens men en personalomsättning som organisationen anser är hanterbar kan medföra positiv ökning av medarbetares kompetens. För att öka sin attraktivitet är marknadsföring och medvetenhet om varumärkesbyggande, Employer Branding, betydelsefullt. En organisation som vill locka potentiella kandidater måste marknadsföra det de kan erbjuda i förhållande till sina konkurrenter.

Det är angeläget att en organisation noggrant identifierar vilka kompetenser som är viktiga för den. Att hitta den bästa kompetensen och samtidigt göra bedömningen vem som passar organisationen bäst är svårt. Det finns ingen möjlighet att veta om rätt kandidat valdes vid rekrytering eftersom organisation inte kan jämföra vald kandidats prestation med ej valda kandidaters prestation.

För att undvika kompetensbrist kan en organisation anordna utbildningar i egen regi eller i samarbete med andra. Utbildning i egen regi kan vara ett sätt att säkerställa att medarbetare har den kompetens de behöver för att klara ett arbete. Lösningen med egen utbildning som kombineras med praktik är en konstruktiv lösning och kanske en väg som andra organisationer kan anamma. Speciellt för organisationer som har svårt att få tag i specifik kompetens eller som anser att traditionell utbildning är ett överkrav. Andra utbildningsalternativ är traineeanställning eller traineeutbildning som kan locka nya medarbetare.

5.2 Faktorer som påverkar kompetensförsörjning

Förändringar i omvärlden eller inom den egna organisationen påverkar hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning. Tillgång eller brist på kompetens påverkas av utbildningsmöjligheter som erbjuds i samhället men även andra organisationers attraktionskraft och erbjudande till befintliga och potentiella medarbetare har betydelse. Organisationer har svårt att förutsäga och planera inför förändringar i omvärlden som t ex den lågkonjunktur Sverige drabbades av i slutet av 2008. Baruch (2004a) lyfter fram att den ständiga förändring vi lever i medför att både individ och organisation behöver utvecklas för att i framtiden vara en part att räkna med. Organisationens effektivitet påverkas av personalens förmåga och intresse för att anpassa sig till nya förutsättningar eller förändringar. Generationsväxling i form av pensionsavgångar är en förändring inom den egna organisationen, hos de flesta arbetsgivare är det en naturlig del att medarbetare går i pension och behöver ersättas med nya. I sammanhanget är det viktigt att säkerställa att viktig organisationskunskap förs vidare samtidigt som det är utvecklande att få in medarbetare med nyare utbildning och kunskap som kan belysa arbetsuppgifter från andra synvinklar.

Nya generationers förväntningar eller önskemål om arbetslivets beskaffenhet är faktorer som organisationen behöver ta hänsyn till. Som exempel kan nämnas generation Y som förespås kräva mer delaktighet samt utrymme för utveckling i arbetet, vilket ställer andra krav på framtidens ledare. Inte någon av de tre organisationer jag kartlagt nämner de nya generationernas krav på ändrade arbetsförhållande eller på en viss typ av ledarskap.

Organisationens struktur kan möjliggöra eller försvåra förutsättningar för att lyckas med kompetensförsörjning. Utifrån hur organisationen är strukturerad finns olika modeller som visar på för eller nackdelar med hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning. En modell som beskriver karriär ur både organisations- och individperspektiv är Scheins modell (Hall, 2002). Modellen bygger på organisationens elasticitet inom flera nivåer och medarbetares rörelse är möjlig inom flera dimensioner. Jämfört med traditionell organisationsuppbyggnad bedömer jag att det utökade synsätt som i förhållande till traditionell organisationsuppbyggnad innebär större elasticitet, vilket Schein bygger sin modell på, är en förutsättning för att organisationer ska kunna möta en föränderlig omvärld men även för att kunna möta kommande generationers krav på arbetslivet. Generation Y som enligt Vaiman och Vance (2008) har större egenintresse än tidigare generationer att utvecklas möjliggör för genomslag av Halls modell Protean karriär som bygger på att individens styr sin egen karriärutveckling.

Coachning eller mentorer är metoder som kan ge medarbetare möjlighet att lära sig mer om sig själv men även ge ökad insikt i nya alternativ att hantera arbetsuppgifter eller angreppssätt i olika situationer. Forskning på coachning vid livs- och karriärplanering visar att individens kunskap om sig själv ökar samtidigt som handlingskraften och arbetsglädjen också ökar (Henriksson, 2006). Gruen (2008) tar upp att en individ som får karriärcoachning upptäcker sina egna färdigheter vilket underlättar genomtänkta karriärval. Utifrån det privata företagens upplevelser av utfallet av coachning eller mentorskap är det betydelsefullt med struktur och uppföljning av de insatser som görs. Yarnall (2008) belyser en studie som gjorts i England och som betonar att organisationer som ger anställda möjlighet till stöd vid karriärplanering har mer framgångsrika medarbetare. Även Gruen (2008) skriver att en organisation som är

skicklig på att erbjuda karriärmöjligheter ökar sin möjlighet till framgång när de måste möta krav från förändringar i omvärlden.

Av de organisationer jag studerat har två av dem aktivt arbetat med eller arbetar med både coach eller mentor. Framförallt är det chefer som fått erbjudande men även medarbetare med ett stort behov av nya infallsvinklar eller stöd har fått möjlighet att träffa coach eller mentor. Medarbetare som skall ta större steg i karriären kan vara en lämplig målgrupp, vilket kräver att organisationen har tillgång till coacher och mentorer antingen internt eller externt. En möjlighet vad gäller coacher är att organisationen kan köpa in tjänsten från företag som har det som sitt affärsområde. Intressant är att informanten på det privata företaget anser att kvinnor tar till sig coachning bättre än män. Påståendet har jag inte funnit belägg för men informationen är intressant. Vidare anser informanten att de inte kan se någon skillnad i resultat mellan unga chefer som erbjudits stöd i form av mentor eller mellan de där det finns någon i dennes närhet som är tillgänglig för diskussion. Hur mötet mellan mentor och adept struktureras anser jag påverkar utfallet av insatsen. Det baserar jag på studier gjorda inom rekrytering, där möten mellan människor för utbyte av information ingår, och där hög grad av struktur leder till ökad möjlighet att förutsäga framtida beteende. Intressant är även det uttalande som informanten på kommunen gör angående att medarbetare som vågar framföra sina synpunkter fungerar som coacher ute i verksamheten. Jag anser inte att framförande av synpunkter är att likställa med coachning. Medarbetare som vågar uttala sig uppmärksammar kollegor på händelser eller skeende som inte fungerar men tanken med coachning är att kollegan via frågor från coachen själv skall komma till en slutsats.

5.3 Ansvar för kompetensförsörjning

Alla tre organisationerna är överens om att individen och organisationen gemensamt ansvarar för att medarbetaren utvecklas med organisationen. Det överensstämmer med Gruens (2008) och Hanssons (2005) tankar om att båda parter har ett ansvar för individens karriär. Även Baruch (2004b) betonar att organisationer i framtiden i större grad än tidigare behöver utveckla karriärplaner i samspel med individen och det tolkar jag som att båda har ett ansvar.

I studien framkommer att chefen ansvarar för att motivera och medarbetaren ansvarar för att visa intresse. De medarbetare som inte vill utvecklas eller delta i kompetenshöjande insatser minskar sina möjligheter till karriärvägar och löneutveckling om inte det finns en bra förklaring till oviljan. Under yrkeslivet går medarbetare genom olika faser som tar mer eller mindre kraft och energi i anspråk. Perioder som upplevs mer krävande påverkar den energi medarbetaren har till att delta eller engagera sig i kompetenshöjande insatser. Flach (2006) skriver att en organisations främsta tillgång och en förutsättning för framgång är kunnig och engagerad personal.

Anställningsbarhet anser jag kan vara ett bra begrepp såväl vid bedömning av befintliga medarbetares kompetens som vid nyanställning. Frågan kring anställningsbarhet möter olika reaktioner av de informanter jag träffar. Från det att man inte tycker om ordet utan vill hellre ändra använda utvecklingsbar eller att medarbetare har attraktionskraft till att begreppet är vedertaget och med i den centrala strategin. Informanten på kommunen har ett smalare perspektiv på begreppet och vid bedömning av anställningsbarhet diskuteras att det råder hysteri kring krav på utbildning. För mig är anställningsbarhet mer än utbildning, i arbetslivet behövs fler kompetenser både för att klara av ett arbete och för att ha möjlighet att utvecklas över tid. Av de undersökta organisationerna är kommunens och regionens koppling mellan

deras mål och medarbetarutveckling inte lika tydlig som det privata företaget, vilket påverkar de kompetenshöjande satsningar de gör. Detta påverkar i sin tur anställningsbarheten hos medarbetarna och risk finns att de satsningar som görs inte gagnar organisationens kompetensbehov. Arnold, Cooper och Robertson (1998) nämner att karriär kan vara gränslös antingen genom en individs fria val eller av nödvändighet, där rörelse mellan organisationer, avdelningar, hierarkiska nivåer, funktioner eller kompetensområden ingår. I det fallet kanske inte utbildning är det allena rådande utan det är andra kriterier som styr anställningsbarheten.

Att sammanställa eller samla in medarbetares kompetens är ingen uppgift som görs av sig själv. Det finns flera olika internetbaserade verktyg där medarbetares kompetenser kan registreras. Det är inte lätt för organisationer att identifiera vilken modell för insamling av medarbetares kompetens som passar dem bäst. Storleken på organisationen och komplexiteten på de områden som behöver kartläggas styr valet av system. Organisationen behöver även hantera frågan kring vem som ansvarar för att information kommer in i systemet och vilken detaljnivå som krävs för att informationen ska vara användbar. Mindre organisationer som kan överblicka sin personal bör ha en fördel när de ska kartlägga medarbetares kompetens. Att i samarbete med andra organisationer identifiera vilka kompetenser som krävs i specifika roller är en väg till breddning av sina egna tankebanor om samarbetsorganisationen är utvecklingsinriktad och framtidsfokuserad.

Chefens förståelse för kompetensförsörjning är en viktig del där utvecklingssamtal och uppföljning av insatser ingår. I de organisationer jag undersökt har man centralt ett större ansvar för högre tjänster och för resterande tjänster ligger ansvaret längre ut i organisationen. Av organisationerna har två av dem system som kan användas ute i verksamheten vid intern kompetenssökning och de erbjuder möjlighet att röra sig inom organisationen. Endast kommunen anser sig ha begränsad rörlighet på grund av de anställningsformer de har. Organisationer som har intresse av att öka rörligheten bör identifiera organisatoriska lösningar som kan underlätta rörligheten. Hansson (2005) och Mayrhofer (2004) pekar på att medarbetare som har möjlighet till rörelse inom organisationen medför att organisationens flexibilitet och medarbetarens kompetens ökar. Kompetenshöjande insatser är ofta förknippade med kostnader och möjligheten till satsningar varierar. Min uppfattning är att målstyrda organisationer har bättre förutsättningar att bedöma om insatser är relevanta för deras verksamhet eller ej. Med klart uttalade mål är det lättare att göra bedömningen om en insats är realistiskt för att kunna nå målet.

5.4 Strategier som styr karriärplanering och kompetensförsörjning

Gruen (2008) och Baruch (2004b) anger att utifrån ett ledningsperspektiv är karriärplanering en investering i individer som ger dem möjlighet till utveckling och en bredd på individens karriärvägar. När strategier skrivs bör organisationen lyfta fram betydelsen av att ledare, ledning och medarbetare gemensamt planerar och tar ansvar. Enligt Lindelöw (2008) och Anttila (1999) måste sambandet mellan medarbetarens kompetens och organisationens resultat synliggöras. Karriärfrågor behöver kopplas till huvudprocesser inom HR men även ledarskap och värderingar bör ingå som viktiga moment. Av de undersökta organisationerna har två av dem strategier, visioner och policys som styr karriärhantering och kompetensförsörjning. Kommunen har inte kommit så långt att de belyser karriärhantering specifikt.

Tengblad och Hällsten (2000) skriver att dominerande idéer om hur personal skall ledas till stor del tas fram top-down. De tre organisationer jag undersökt använder sig till stor del av ett top-down synsätt som bygger på att ledningen ansvarar för hanteringen av karriär. De har förvisso implementerat tankegångarna att ansvaret även vilar hos medarbetarna. En organisation som från ledningens håll kräver att medarbetare utvecklar sig medför inte automatiskt att medarbetare anammar och använder sig av den nya kunskapen. Det krävs intresse och motivation från medarbetaren att ta till sig ny kunskap samt att en öppenhet för förändring av arbetssätt. I *Chefstidningen* 7/09 uppmärksammas betydelsen av att organisationer som vill skapa konkurrensfördelar har en klar linje hur de vill motivera, attrahera och utveckla sina medarbetare.

Rörande begreppet Talent Management har inte organisationerna definierat sina processer med begreppet och ej heller utarbetat speciella Talent Managementplaner. I samklang med Talent Management är det en fördel om en organisation har tydliga mål och värderingar som betonar vad jag som anställd eller som chef kan förvänta mig av dem som arbetsgivare och vad företaget förväntar sig av mig som anställd. Hansson (2005) betonar att varumärket signalerar vad organisationen står för och vilka medarbetare de önskar i organisationen. Attraktionen som arbetsgivare, ett starkt varumärke och bra chefer är framgångsfaktorer vad gäller att hitta och locka framtidens arbetskraft. Identifiering av talanger i kombination med erbjudande om talangprogram är en annan väg för framtida kompetensförsörjning. Min uppfattning är att organisationer behöver ha strategier för hur talanger och prestationer ska hanteras. Strategierna måste följa organisationens övergripande mål. Antingen väljer organisationen separata strategier eller så knyter de ihop dem med redan befintliga strategier.

Tengblad och Hällsten (2005) tar upp att distansarbete, tidsbegränsade anställningar, och individanpassade arbetstider är begrepp som framöver kan vara aktuella ur konkurrenssituation. Det medför att organisationer behöver se över möjligheten till olika anställningsförhållanden, lönebildning samt värdegrunder. Alternativa karriärvägar och möjlighet att prova på annat arbete är områden som bör beaktas när strategier för kompetensförsörjning och karriärplanering ska sättas samman. I de tre organisationer jag undersökt är karriär tänkbar inte enbart utifrån traditionell hierarkisk nivå utan även via breddning av eller fördjupning inom olika områden.

Att planera för efterträdare är en väg för organisationen att styra satsningar mot de behov organisationen har eller kommer att ha (Wikström & Martin, 2012; Yarnall, 2008). Om organisationen ska ha strategier för successionsplanering där talanger i ett bredare perspektiv lyfts fram för att säkerställa tillväxten inom organisationen gäller det att kontinuerliga diskussioner förs rörande hur talanger ska identifieras. Diskussionen behöver även föras kring frågan om det endast är inför ledande nivåer som talanger ska identifieras eller om även andra positioner som t ex specialistroller är aktuella. Förändringar är en del i en organisations vardag och jag anser att det är bättre att successionsplanera på bredare bas och inte enbart mot en specifik ledarposition. Det medför att medarbetare är gångbara på mer än en position. I sammanhanget är det viktigt att planeringen sker i samarbete mellan organisation och medarbetare. Rotation mellan arbetsuppgifter kan vara en väg som ger både organisation och medarbetare en bredare kunskapsbas (Ibid). I studien framkommer att det privata företaget eller kommunen inte centralt styr möjligheten till jobbrotaion men det regionen kallar

hospitering liknar en form av jobbrotation. Utifrån min erfarenhet har jag uppfattningen att om jobbrotation används i vardagen styrs det av chefer som finns längre ut i en organisation.

5.5 Förutsättningar för karriärplanering och kompetensförsörjning

Medarbetare som talar väl om organisationen och som kan rekommendera andra att börja arbeta där är bra marknadsförare. Det stämmer med det som Hansson (2005) hävdar, att nöjd personal är bra marknadsförare av organisationen. Konkretisering och verkställande av planer är förutsättningar som det privata företaget lyfter fram. Det räcker inte att formulera väl strukturerade strategier eller planer om inte ansvarsdelen samtidigt lyfts fram. För att följa upp insatser bör måttal och nyckeltal identifieras för att kunna bedöma om insatsen gav den utdelning som var tänkt. Inom de område som är svårt att hitta kompetens måste organisationen våga se lösningar utanför konventionella handlingssätt, där samarbete över gränser inom eller utom organisationen kan vara en väg. Ny forskning inom karriärhantering och kompetensförsörjning samt inom andra personalstrategiska områden som arbetstidsmodeller, nya anställningsformer, nya generationers förväntningar är kanaler som organisationen bör uppmärksamma. Organisationen bör ta kanalerna i beaktande och bedöma om det kan vara utvecklande för deras organisation och för deras medarbetare.

5.6 Organisationens behov av kompetens

Att via omvärldsbevakning uppmärksamma förändringar och utveckling som påverkar organisationen är en förutsättning för organisationens fortlevnad. Den information som organisationen tar del av bör kombineras med organisationens mål i syfte att ligga till grund för strategiska planer samt för planering och bedömning av lämpliga insatser inom kompetensförsörjning och karriärplanering. Riskområden eller riskgrupper identifieras och beaktas vid planeringen såväl ur kortsiktigt som ur långsiktigt perspektiv. Det kan röra sig om kartläggning av pensionsavgångar, av chefer i viss ålder eller arbetsområden som är svåra att rekrytera till. Vill organisationen lyfta fram betydelsen av och mäta insatser inom kompetensförsörjning kan de använda måttal inom området i sin redovisning. Samarbete med forskning är en väg som kan tillgodose organisationen med kunskap inom område som rör kompetensförsörjning och karriärplanering både vad gäller nya angreppssätt som ny teknik eller information om framtida generationer. Chefer som har förmåga att kommunicera ut behovet av nya handlingssätt med hjälp av en pedagogik som gör att medarbetare tar till sig och blir motiverade samtidigt som chefen möjliggör utvecklingsutrymme, har fördelar både vad gäller organisationens anpassning till en föränderlig omvärld och förmånen att behålla kompetenta medarbetare. Yarnall (2008) belyser att en väg att förebygga kompetensglapp är satsning på efterföljare och Baruch (2004a) tar upp att organisationer som vill vara konkurrenskraftiga måste hålla sig uppdaterade i teknik, produktion och konsumtionsutveckling som ligger till grund för nya typer av arbete eller arbetsarrangemang.

Organisationens behov kan även tillfredsställas genom samarbete med andra liknande organisationer eller organisationer i deras närhet. Enligt studie som gjorts på internationella handelshögskolan i Jönköping (smartbiz.nu) kan organisationer gå ihop och forma partnerskap vilket i sin tur påverkar gränserna mot omgivningen. Vid samverkan över gränserna behöver det finnas klara riktlinjer för vad som gäller och spelregler bör sättas upp för det område som samarbete sker kring.

5.7 Medarbetarnas kompetensönskemål och kompetens

Individens önskemål samlas i många organisationer in via utvecklingssamtal. Som ett resultat av samtalet sätts en utvecklingsplan samman. I studien framkommer att det råder delade meningar mellan medarbetare och chef om de haft utvecklingssamtal eller ej. Chefen upplever sig haft ett samtal medan medarbetaren inte anser sig ha deltagit i ett utvecklingssamtal. För att samtalet skall vara givande bör båda parter vara medvetna om att de har ett utvecklingssamtal och på vilket sätt resultatet av diskussionen skall användas. Medarbetar- eller utvecklingssamtal är ett bra forum för samarbete kring utvecklingsmöjligheter och för fördelning av ansvar rörande kompetensförsörjning. Medarbetarna ser inte alltid sitt eget ansvar för utveckling och även om de ser ansvaret är det inte alla medarbetare som vill utvecklas. Det ingår i chefens roll att upplysa medarbetaren om vad organisationen förväntar sig av dem och vilka konsekvenser det kan få för den enskilde om man vägrar att följa med i väsentliga förändringar. Yarnall (2008) betonar att individer i speciellt högpresterande grupper kan dra fördel av att organisationen uppmuntrar dem att tänka utveckling inte mot specifik yrkesroll utan mer mot en hierarkisk nivå. Organisationer som lyssnar in medarbetares önskemål ge utrymme för den enskilde att visa vilken riktning karriärtankarna pekar åt (Mayrhofen et al, 2004). Framtidens grund för karriär är enligt Baruch (2004b) gränslös där flexibilitet är ett av ledorden och där det idag inte finns enbart en karriärväg utan fler vägar som kan leda mot ökad kompetens.

5.8 Reflektion över studiens genomförande

Valet av kvalitativ metod och semistrukturerade intervjuer har gett mig möjlighet att fördjupa mig i hur tre organisationer hanterar karriärplanering och kompetensförsörjning. Semistrukturerade intervjuer medförde att jag kunde förbereda intervjuunderlag samtidigt som jag kunde vara öppen för att informanten tog upp områden som jag inte tänkt på inför sammanställning av intervjuunderlaget. Jag valde informanter utifrån deras positioner inom organisationen samt för det ansvar inom karriärhantering och kompetensförsörjning som ingår i deras yrkesroll. Kommunens informant var den enda jag tidigare träffat. Inför mötet hade jag förväntningar att informanten var väl insatt i området men mina förväntningar infriades inte. I efterhand har jag funderat på varför jag fick de svar jag fick. Var det så att informanten inte förberedde sig inför träffen eftersom jag var känd eller är det så att informanten inte är ansvarig för karriärhantering och kompetensförsörjning i den utsträckning som det uppgavs? Informanten svarade på mina frågor men var väldigt snäv eller inriktad mot ett smalt område i sina svar. Jag har även funderat på om jag agerade annorlunda än vid de andra intervjuerna men jag är sedan flera år van att via intervju samla in information där grundtanken är att jag ska kunna jämföra de intervjuades uppgifter med varandra. När jag läst genom mina anteckningar från intervjun kan jag inte finna något särskiljande mönster i förhållande till de andra två intervjuerna.

I sammanhanget kan det vara en nackdel att jag inte spelade in intervjuerna. Jag hade då haft möjlighet att återskapa träffen för att kunna jämföra hur jag ställde frågor och hur jag bemötte deras svar vid de olika intervjuerna. För att inte tappa intervjuinformation valde jag att direkt efter intervjun sammanställa informationen. Min uppfattning är att det då är lättare att återskapa intervjutillfällena och minnas saker som inte antecknats. Jag är dock medveten om att intervjuer utan inspelning kan medföra att information som inte tilltalar mig som intervjuare tappas bort eller sorteras som oviktig.

Resultatet av mötet med kommunens informant medförde att jag valde att lägga om min strategi på studien. Från början var min tanke att samla in central information om hur karriär och kompetensförsörjning hanteras för att sedan gå längre ut i organisationen och samla in information om hur det fungerar i verkligheten. Eftersom den centrala hanteringen var otydlig valde jag att istället identifiera fler organisationers hantering inom området. Det hade i sig varit intressant att endast undersöka kommunen men jag var i sammanhanget även ute efter att utöka min egen kunskap om hur frågorna hanteras i organisationer och valde att samla in information från fler organisationer.

Studien påbörjade jag 2010 men av olika anledningar har slutgiltig sammanställning dragit ut på tiden. Det påverkar möjligheten att dra slutsatser som är giltiga även idag av den information som framkom. Under den tid som förflutit sedan jag genomförde intervjuer och samlade in material från de informanter jag träffade har organisationerna säkert arbetat vidare med sin hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning. Min förhoppning är att jag vid träff med kommunens informant väckte frågor som föranledde dem att aktualisera området. Sedan 2010 har det inom managementlitteratur kommit nya begrepp som visar på betydelsen av att kompetensförsörjning och karriärhantering är områden som är viktiga för organisationens framtid.

Vid kvalitativa studier används enligt Bryman (2008) begreppen tillförlitlighet och äkthet vid bedömning av studiens kvalitet och relevans. I sammanhanget kan det diskuteras om informanterna borde läst sammanfattningen av intervjun för att ha möjlighet att kommentera och justera informationen. Jag bedömer att risken för att jag tolkat deras svar felaktigt är liten; det som kan ha missats är deras förtydligande eller utveckling av svaret. Tanken med studien är att samla in data från dessa tre organisationer och jag har inte någon avsikt att göra resultatet generaliserbart på andra organisationer. Resultatet kan förvisso användas av andra organisationer som en tankeväckare. Metoden som använts i studien är redovisad under separat avsnitt och läsaren har möjlighet att bedöma metodens relevans.

6 Slutsats

I detta avsnitt levererar jag min slutsats utifrån den litteratur som diskuterats och den information som framkommit vid intervjuer och vid granskning av varje organisations dokument rörande kompetensförsörjning och hantering av karriärplanering.

Kompetensförsörjning och hantering av karriärplanering i kommun, privat företag och region skiljer sig åt. Det är tydligt att det privata företaget har tydliga mål som de driver verksamheten mot. De arbetar aktivt med sitt varumärke och är medvetna om att nöjda medarbetare är den bästa marknadsföring de kan ha. En chef som är medveten om personalens betydelse är en del i framgången. Även regionen arbetar med sitt varumärke de har strategier och för diskussioner om hur de ska hantera karriärplanering och kompetensförsörjning i framtiden. Kommunen har nyligen satt samman en grupp för att identifiera vad det är som gör dem till en god arbetsgivare. De har identifierat att många inom omsorgen kommer att sluta men har inte någon strategi för hur de ska hantera det. I förhållande till det privata företaget och till regionen ligger kommunen efter i sin hantering av karriärplanering och kompetensförsörjning.

För att utnyttja kompetensen som finns i respektive organisation måste den först kartläggas. Detta har regionen samt det privata företaget påbörjat.

Det privata företaget ser inte någon svårighet med att tillgodose framtidens kompetensförsörjning. Det kan vara så att deras tydliga målstyrning gör det enklare att veta vart insatser ska leda till. Även valet av satsningar underlättas då det finns ett klart syfte med vart de ska nå. Företaget ser inte några problem med att insatser för medarbetare kostar pengar. Satsar de inte anser de att de förlorar i längden.

För att regionen ska trygga sin framtida kompetensförsörjning har de planer på att starta en utbildning som kombineras med praktik inom de områden som är svårrekryterade. Vidare har regionen upphandlat olika alternativ samt erbjuder befintlig personal utveckling i form av coach eller mentor. Regionen har planer och strategier där karriärhantering och kompetensförsörjning ingår. Den har även strategier för att hantera oförutsedda händelser, men händelser i omvärlden som t ex pandemier eller senaste svininfluensadiskussionen är svåra att förutse. Kommunen konstaterar att de behöver aktualisera frågan rörande karriärhantering och kompetensförsörjning och har initierat en arbetsgrupp. För att följa med i framtiden behöver de lyfta fram frågorna i vardagen och visa eller varsko de styrande i sin verksamhet. Risker finns annars att de är ohjälpligt efter om det blir brist på arbetskraft.

Alla de tre kartlagda organisationerna anser att ansvaret för kompetensförsörjning och hantering av karriärplanering vilar på både individ och organisation. Organisationen ansvarar för att ge de förutsättningar som krävs och individen ansvarar för att ha motivation och vilja att utvecklas. Utvecklingssamtal är ett sammanhang där medarbetares behov och önskemål ska samlas in av rekryterande chef inom alla tre organisationerna. Det visar sig att det inte alltid görs. Informanten på det privata företaget säger att uppfattningen om medarbetare och chef verkligen haft utvecklingssamtal är inte samstämmig hos de båda parterna.

Möjligheten till rörelse inom organisationen varierar mellan de tre organisationerna. Både inom det privata företaget och inom regionen finns modeller som underlättar intern rörlighet

över avdelnings-, enhets- eller förvaltningsgränser. Även inom kommunen finns möjligheten men revirtänk och anställningsformer försvårar rörligheten.

7 Förslag på framtida forskning

I min studie har jag fokuserat på att samla in information centralt från respektive organisation. För att få tillgång till bredare information kan en komplettering via intervjuer och/eller enkäter med chefer och medarbetare ute i organisationen ge en bild av deras syn på hur karriär hanteras och på vilken genomslagskraft de centrala tankarna får ute i verksamheten.

En studie där potentiella framtida medarbetares upplevelse av organisationen som varumärke hade även den kunnat ge information om hur svårt eller lätt det kan vara att attrahera framtidens medarbetare.

Vidare kan det ge värdefull information att mer detaljerat samla in information om hur talanger eller ersättare identifieras. Även identifiering av hur medarbetares kompetens samlas in och dokumenteras är intressanta områden att belysa.

Det hade även varit intressant att göra liknande studie med fler organisationer, kanske valt att jämföra större organisationer med mindre.

Att kunna mäta resultat av genomförda insatser som t ex coachning, mentorer eller utbildningsinsatser ger även det värdefull information inom området karriär/kompetensförsörjning.

Jag väljer att stanna där i mina tankar rörande framtida studier, det finns flera områden där man kan göra djupdykningar.

8 Referenslista

- Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning*. Falun: Ekelids Förlag
- Arnold, J., Cooper, C., L., Robertson, I., (1998). *Work Psychology* (3d ed). London: Financial Times Professional Limited
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. London: Prentice Hall. I hänvisningar omnämnd som Baruch a.
- Baruch, Y. (2004). *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths organizational and individual perspectives*. Career Development International Vol 9 No 1. I hänvisningar omnämnd som Baruch b.
- Björkman, O., Wilhelm, T. (2005). *Kompetensförsörjning i den nya HR-funktionen – en studie av HR-funktionens strukturella förändringar och dess betydelse för strategisk kompetensförsörjning*. Magisteruppsats, Ekonomiska Institutionen, Linköpings Universitet.
- Briscoe, J., Hall, D. T. (2006). *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*. Journal of Vocational Behavior 69. 4-18.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Eliasson, R. (1995). *Forskningsetik och perspektivval*. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, P-O. (2006). *Livs- och karriärplanering; en väg till personal- och organisationsutveckling*. Forskarutbildningen, Psykologiska Institutionen, Stockholms Universitet.
- Fjaestad, B., Wolvén, L-E. (2005). *Arbetsliv och samhällsförändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Flach, B. (2006). *Personalledning – Human Resource Management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2003). *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Gruen, J. (2008). *Upplevda psykologiska effekter av karriärplanering efter föräldraledighet vid en statlig myndighet*. C-uppsats, Psykologiska Institutet, Stockholms Universitet.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.
- Henriksson, E. (2006). *Vem är jag? Vad kan jag? Vad vill jag? Om coachingprocessen I Livs och karriärplanering*. Psykologexamenuppsats, Psykologiska Institutionen, Stockholms Universitet.
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsen, Ann Kristin (2009). *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerup
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A., Schiffinger, M. (2004). *Careers and human resource management – a European perspective*. Human Resource Management Review 14, 473-498.
- Olsson, H. Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen*. Stockholm: Liber AB
- Skoglund, B., Skoglund, C. (2009). *Innan kompetensen försvinner – om åldersmedvetet ledarskap och generationsväxling i praktiken*. Höganäs: Kommunlitteratur.
- Tengblad, S., Hällsten, F. (2000). *Individer eller personer? En idéskrift om etik inom person(al)ledning*. GRI-rapport 2000:14, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Vaiman, V., Vance C. M. (2008). *Smart Talent Management – Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
Wikström C., Martin, H. (2012). *Talent Management i praktiken*. Stockholm: Ekerlidsförlag.
Yarnall, J. (2008). *Strategic Career Management*. Oxford: Elsevier Science & Technology.

Länkar där information hämtats

Internationella handelshögskolan i Jönköping

<http://www.smartbiz.nu/pages.asp?PageID=179&Base=1&MenuID=228>

Scheins organizational cone

http://books.google.se/books?id=kzaiMJbrW_EC&pg=PA104&lpg=PA104&dq=Schein's+organizational+cone&source=bl&ots=jINvwkO9Vk&sig=9Bob0-ZeOmfEIl7qRPK4VccNP0&hl=sv#v=onepage&q=Schein's%20organizational%20cone&f=false

Karriär – frågeformulär

1. Vad är karriär för dig?

Hierarki, utbildning, specialisering, etc

2. Har ni någon policy kring karriärhantering/kompetensförsörjning?

Personalpolicy, planering efterträdare, kompetenshantering

3. Har organisationen någon definition på karriär?

4. Hur hanterar ni karriär/kompetensutveckling idag?

5. Finns visioner om hur organisationen vill hantera karriärer?

6. Hur tar ni reda på vilka kompetenser som krävs i framtiden?

7. Vilka svårigheter ser ni att det finns att i framtiden finna rätt kompetens?

8. Finns samarbete över avdelningar? Inom enheter?

9. Vilken möjlighet till rörelse/byte av arbete finns det?

10. Anställningsbarhet – kompetens för att klara sin uppgift

11. Var ligger ansvaret för karriärhantering/kompetensutveckling
– organisation eller individ?

12. Hur tar ni reda på anställdas kompetens och önskemål?
Vad händer med informationen?

13. Hur får ni med "motstridiga" /mindre utvecklingsbenägna
anställda?

14. Vad krävs för att behålla personal?

15. Vad krävs för att attrahera personal?

16. Mentor – Coachprogram? I vilket syfte?

Kompetensöverföring generationsskifte- vidareutveckling

17. Vad ser du som svårast i hanteringen av
karriär/kompetensutveckling?

18. Något område du tycker jag tappat när jag belyser
karriärhantering i er organisation?