

Kurskod: 759G41

Kristoffer Landin, Ellen Lerner, Staffan Nilsson, Sabina Sahuric

2015-06-01

Linköpings universitet

Säsongsarbetspusslet

- Går det att lösa?

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
Inledning	2
Bakgrund om organisationen	2
Syfte	3
Frågeställningar	3
Kunskapsläge	3
Kompetens	3
Kompetensförsörjning	3
In- processen	4
<i>Rekrytering</i>	4
<i>Rekryteringsstrategier</i>	5
<i>Inbäddning</i>	5
I- processen	5
Ut-processen	6
<i>Kunskapsöverföring</i>	6
Säsongsarbete	6
Jämställdhet	7
Franska modellen - Groupments d'employeurs" model	8
<i>Vad är Employers` Alliance?</i>	8
<i>Fördelar med arbetsgivarallianser - EA</i>	8
Metod	9
Intervjuer	9
<i>Bakgrund</i>	9
<i>Intervju som metod</i>	9
Forskningsetik	10
Kvalitet - validitet och reliabilitet	10
Metoddiskussion	11
Resultat	12
Diskussion	13
Slutsats	16
Praktiska Implikationer	16
Referenser	18
Böcker	18
Artiklar	18
Antologier	18
Rapport från universitet	18
Internetadresser	18
Bilagor	19
Intervjuguide	19

Inledning

I ett land som Sverige så kan arbetsmarknaden se olika ut beroende på vilken tid på året det är. Under sommaren finns intressen hos människor som inte finns under vintern och tvärtom. Dessutom ökar turismnäringen under sommaren i stora delar av Sverige, vilket kan tänkas leda till ett större behov av arbetskraft under den tidsperioden. (URL1) Detta leder till att behovet av personal och rätt kompetens under rätt tidpunkt blir av relevans för många företag som är beroende av säsongsarbetare. Vidare har denna situation uppmärksammats av projektet Företagsnätverket, som är en ekonomisk förening bestående av ca 250 företag, och lett till ett samarbete mellan dessa som vill hjälpa till att tillgodose sina verksamheter med arbetskraft samt rätt kompetens för rätt tidpunkt sinsemellan. För att kunna tillgodose verksamheterna med arbetskraft måste kompetensförsörjningsbehovet ses över, det är här vi kommer in i bilden. Vi har försökt att få inblick i företagsnätverket och se över problemet med det säsongsknutna kompetensbehovet. Vidare har vi läst in oss på området säsongsarbete samt gjort en liten empirisk studie. Därför har vi sett över olika anställningsformer för att se vad de kan lösa för problem. Dessutom har vi studerat en fransk modell av säsongsarbete som har haft stort inflytande på hur företagsnätverket har försökt lösa problemet samt hur rekryteringsprocessen för säsongsarbetare ser ut.

Bakgrund om organisationen

Många företag i Sverige har högsäsong under en viss period under året då de omsätter mer pengar än andra månader samt attraherar fler kunder. Detta leder till att de måste ha tillräckligt med utbildad personal som klarar av den ökade pressen av kunder under högsäsongen. Introduktionsprogram för nyanställda kan ofta vara kostsamma för företag, särskilt om ny personal måste läras upp inför varje säsong. Nilsson, Wallo, Rönqvist, Davidsson (2011). Dessa tankar ledde fram till verksamheten Företagsnätverket som bygger på ett samarbete mellan drygt 200 företag i en svensk kommun. Företagsnätverket har bland annat fått bidrag från EU då de ingår i ett projekt med Frankrike, Belgien och Tyskland. Företagsnätverket har även konsulttjänster kopplat till EU-projektet som är ett internationellt projekt vars syfte är att skapa förutsättningar för lika karriärmöjligheter för kvinnor och män inom små och medelstora företag. Detta är ett samarbete med Frankrike och Tyskland, tidigare även Polen som nu inte längre är med i projektet. EU-projektet är ett projekt som innebär att implementera en HR-strategi baserad på förändrande strategier på utvalda företag. Vidare är projektets mål att säkerställa hållbara lika karriärmöjligheter för kvinnor och män. (URL 2)

Utifrån ovanstående information om Företagsnätverket går det att diskutera kring hur lösningen kommer att se ut i praktiken. Verksamheten är till stor del explorativ i och med att det är ett nystartat projekt som i nuläget försöker undersöka bland annat när och var behovet av kompetens är som störst hos olika företag. Idén att dela på personal mellan företag har intresserat många och detta är något vi i denna rapport idkar att undersöka. Frågan är hur det kommer att fungera i praktiken och på vilket sätt. Det finns ingen utarbetad plan för detta, vilket kan tyckas förståeligt eftersom varje företag ser olika ut och har olika behov av olika personal för olika tidpunkter på året. Efter att en analys av kompetensförsörjningsbehovet har utförts kommer denna ligga till grund för en vidareutveckling av försörjningen av Företagsnätverkets medlemsföretag.

Syfte

Syftet är att vara med och genomföra en behovsanalys av säsongsknutet kompetensbehov bland medlemsföretagen i Företagsnätverket, samt kartlägga könsfördelningen bland medlemsföretagen. För att kunna göra en sådan analys behöver vi även få en bild av den nuvarande rekryteringsprocessen bland företagen.

Frågeställningar

Vad finns det för kompetensbehov bland medlemsföretagen inom Företagsnätverket idag?

Hur går en rekryteringsprocess till för säsongsarbetare?

Vilka för- och nackdelar finns med säsongsanställningar?

Kunskapsläge

I detta avsnitt presenteras och definieras begreppen kompetens och kompetensförsörjning. Därefter följer en mer djupgående teori kring kompetensförsörjningen och dess olika delar med utgångspunkt i In,- I,- Ut- modellen ur boken Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer, (Nilsson et al., 2011). Vi kommer även presentera en fransk modell på säsongsarbete som ligger till grund för hur Företagsnätverket försökt lösa problemet med säsongsknutet kompetensbehov

Kompetens

Svensson (2009) skriver om Ellströms definition av kompetensbegreppet som handlar om “en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder” (Svensson, 2009, s. 204-205). Kompetens omfattar både kognitiva, sociala, samt emotionella delar (Svensson, 2009).

Kompetensförsörjning

Begreppet kompetensförsörjning beskriver Nilsson et al., (2011) som en tredelad process bestående av faserna IN, I och UT. I IN-processen har organisationen fokus på att få aktiviteten i organisationen att fungera genom att få in medarbetare med den efterfrågade kompetensen. I I- processen satsas det på att behålla samt utveckla den befintliga kompetensen som organisationen besitter. I UT-processen ska organisationen, enligt Nilsson et al. (2011) ta hand om avvecklingen för medarbetarna som måste lämna sitt arbete av olika skäl.

Kompetensförsörjningen kan påverkas av flera faktorer, till exempel så kan kvalitativa skillnader i utbildningsnivåer kan påverka företagets kompetensförsörjning framhåller Zampoukos (2014). Vidare kan även regionala skillnader till exempel avstånd och pendlingsmöjligheter samt näringslivets sammansättning (såsom företagsstorlek, bransch och så vidare) vara en påverkande faktor för arbetskraftsutbud, konkurrens och rekrytering om arbetskraften. Även geografiska skillnader kan antas ha betydelse för företagets

kompetensförsörjningsstrategier. Vidare kan även den enskilda arbetsplatsens organisation ha betydelse för den enskilda arbetsplatsens möjlighet till kompetensförsörjning. Dessutom kan möjligheterna samt motiven till kompetensförsörjning för den enskilda medarbetaren se olika ut beroende på vilken typ av företag det gäller, enligt Zampoukos (2014).

Malin Lindelöw skriver i sin bok *Kompetensbaserad personalstrategi* (2008) hur organisationer kan använda sig av vad författaren kallar kompetensbaserad personalstrategi för att tillgodose organisationens kompetensbehov på ett effektivt sätt. Lindelöw delar upp kompetensförsörjningsprocessen i delarna inventering av befintlig personal, planering för framtida kompetensbehov, intern och extern rekrytering, kompetensutveckling av nya och befintliga medarbetare samt belöning av konstruktiva insatser hos medarbetarna. Det Lindelöw (2008) beskriver som utgångspunkt för strategin är verksamhetens mål.

Att inte följa en sådan här rationell strategi utan istället sköta kompetensförsörjningen på gamla erfarenheter eller att ”gå på magkänsla”, beskrivs som förkastligt då det dels kan innebära att värdefull kompetens går förlorad, och om inte tillräckliga resurser läggs vid rekrytering (både intern och extern) kan det medföra mycket stora kostnader för organisationen i det långa loppet, och Lindelöw (2008) menar att det är väldigt viktigt att man är medveten om detta när man planerar för organisationens kompetensförsörjning.

Lindelöw (2008) anger att det första en organisation bör göra för att trygga sin kompetensförsörjning är en behovsanalys. I denna analys bör organisationen även försöka skapa sig en bild av framtida behov och inte endast nuvarande behov. På dagens marknad är det inte alls säkert att organisationen står inför samma behov om två år som den gör i dagsläget. Behoven ska kopplas till organisationens visioner och mål, och det är därför viktigt att verksamhetens mål är definierade både på makro- och mikronivå. För att locka till sig rätt typ av arbetskraft gäller det också att organisationen lyckas förmedla sitt budskap i annonseringar och i marknadsföringen av sig. Att lyckas locka relevant utbildad och motiverad personal sparar både tid och pengar.

In- processen

Rekrytering

För att sedan kunna genomföra en så pass korrekt rekrytering som möjligt menar Lindelöw (2008) att varje rekrytering bör mäta, och matcha mot tjänstens krav, den sökandes utbildning, erfarenhet, kunskap, kompetens, utvecklingspotential och praktiska förutsättningar samt eventuella övriga krav tjänsten kräver för att sedan kunna jämföra dessa bedömningsunderlag och hitta den bäst lämpade sökande för organisationens nuvarande, och/eller framtida, behov. Lindelöw understryker vikten av att vara metodisk genom hela rekryteringsprocessen, både i intervjuer, referenstagningar, urval, beslut och introduktionsutbildningar samt att det måste få ta tid.

Alla möjligheter där det går att jämföra arbetssökande på ett objektivt sätt sinsemellan bör tas för att öka sannolikheten att göra en genomtänkt rekrytering. Återigen är organisationens behov och mål i fokus. Valet av sökande skall styras av just detta. Till exempel om det är en framtida chef på mellannivå som söks, eller är det någon som ska utföra en specifik arbetsuppgift. När en objektiv jämförelse sker bland de sökande så kan det mycket väl vara så att den personen som gjorde bäst intryck, inte alls är den man i slutändan rekryterar för den matchar inte målet och behovet i bäst utsträckning, menar Lindelöw (2008).

Rekryteringsstrategier

Windolf (1986) redogör för hur organisationers maktpositioner på arbetsmarknaden tillsammans med deras organisatoriska intelligens kan påverka hur deras rekryteringar kan se ut. Därför har de lyft fram fyra olika rekryteringsstrategier; Status quo, Innovative/Autonomous, Flexible samt Muddling through. Den förstnämnda Status quo är ett företag där arbetet inte är särskilt komplicerat, men personalens löner oftast höga. Dessa företagsrekryteringar kännetecknas av de ofta anställer familj, släkt och vänner och personens kontakter är alltså mycket avgörande. Innovative/Autonomus-strategin strävar efter att rekrytera externt då de finner att den innovativa kompetensen som företaget besitter inte är tillräcklig utan att det behövs extern kompetens i takt med att teknologin och produkter utvecklas. Vid deras rekryteringar ställs ingen eller ytterst lite krav då de vill få en stor sökandegrupp och inte riskera att någon bra person blir exkluderad. De som kallas in på intervju får då genomföra ett test kopplat till det bestämda ämnet, som de måste klara för att gå vidare i processen. Innovative/Autonomus försöker främja och uppmuntra de anställdas idéer (Windolf, 1986).

De tredje och fjärde rekryteringsstrategierna är Muddling through och Flexible, som ofta ses som likartade men har vissa delar som skiljer dem åt. I deras rekryteringsprocesser så har de vid anställning av personal ingen direkt profil, utan de går ut och scannar av hur marknaden ser ut. De anpassar alltså den interna strukturen på företag till hur marknaden ser ut. Det som skiljer dem åt kan ses lite i deras strategiska tänk och personalkunskap. I Muddling through satsas de inte på personalen och det råder dålig kunskap om kring personalfrågor, medan Flexible är lite mer insatta i detta (Windolf, 1986).

Inbäddning

Nilsson et al. (2011) beskriver att när organisationen har rekryterat ny personal är det viktigt att den nyrekryterade personalen blir välkomnade på ett korrekt sätt, därför är det vanligt med ett introduktionsprogram med syfte att ta emot och välkomna de nyanställda. Om introduktionsprogrammet är lyckat så kommer de nyanställda börja prestera fortare och chansen är högre att de vill stanna kvar i organisationen enligt (Nilsson et al., 2011). Denna introduktionsprocess där de nyanställda ska bli välkomnade och anpassade till organisationen kallas för Inbäddning och har tre dimensioner som ska gås igenom. Dessa dimensioner består av utveckling av relationer och kopplingar som den anställda har mellan sina kollegor och arbetsaktiviteter. Likaså hur väl den nyanställda kommer in i samhället som den bor i och andra faktorer i privatlivet faller på plats är viktigt för att den anställda ska stanna kvar och för att inbäddningen ska bli lyckad beskriver Nilsson et al. (2011).

I- processen

Nilsson et al. (2011) redogör vidare om den andra delen i kompetensförsörjningsprocessen som handlar om hur man ska behålla och utveckla personalen. Med tanke på att det är dyrt att rekrytera är det viktigt för företagen att personerna de rekryterar även stannar. Denna process är något som blir uppmärksammat i början av rekryteringen, då det är viktigt att ge sökande en så klar bild av företaget som möjligt så att deras föreställningar om företaget stämmer bra överens med verkligheten. En bra inbäddning är väldigt viktig när personen får tjänsten. Andra strategier, som även kan tas fram om det finns en risk att den anställda lämnar, är kompensatoriska ekonomiska åtgärder i form av exempelvis pengar eller bonusar. Detta kan bli framgångsrikt då personer ofta motiveras av externa faktorer samt att tjäna mer pengar. Detta kan dock ses som en kortsiktig lösning. Det som många anställda motiveras av är de

interna faktorerna till exempel att ha en bra social relation med sina kollegor, samt att ha möjlighet till utvecklas inom organisationen framhåller (Nilsson et al., 2011).

Ut-processen

Kunskapsöverföring

Slutligen i kompetensförsörjningsprocessen skriver Nilsson et al. (2011) om när medarbetare lämnar företagen och att det då kan uppstå konsekvenser ibland. Sett från ett HRD-perspektiv så är ut-processen ett intressant område gällande hur kunskapen hos personen som lämnar tas tillvara. I samband med att en person lämnar så kan viktig erfarenhet och kunskap som personen besitter påverka företaget negativt ifall man inte ser till att överföra den kunskapen. Vissa företag har inte heller den tid och pengar som krävs för att lära upp den nya personalen, som motsvarar den kompetensnivå som den personen som lämnade hade. En bra åtgärd som kan vidtas är att göra kartläggning av personalens kompetens, vilket kan vara bra att ha så att det tydligare kan ses vilken kompetens som försvinner ut organisationen när någon lämnar. Utifrån det kan åtgärder vidtas som att rekrytera en ny eller utbilda någon av de befintliga i personalen. Det förekommer även att den som ska lämna fungerar som en mentor ett tag till den som ska ta över för att dela med sig om sin viktiga kunskap, enligt Nilsson et al. (2011).

Kinell (2011) redogör om två strategier som är övergripande för att kunskaper ska kunna spridas i organisationen och på så sätt tas tillvara på. Dessa strategier är ”codification” och ”personalization”. Det förstnämnda går ut på att sätta ord, tankar och tillvägagångssätt på den praktiska och tysta kunskapen för att den ska kunna spridas och delas med de andra på arbetsplatsen, genom att få ner det i ett dokument eller databas. Bristen med detta kan dock bli att läsaren får en massa information istället för att få en bättre förståelse på hur man handskas med problem. Personalization är den andra strategin som fokuserar på att det ska skapas möjligheter för de anställda så att de bättre ska kunna interagera sinsemellan och föra dialoger. Viktiga faktorer som gör detta mer möjligt är om företaget har en öppen kultur, att personalen har möjlighet att rotera på arbetsplatsen, ett nätverkande samt ett mentorskapsprogram. Det som skiljer personalization från codification är att i personalization försöker man kommunicera kunskap, medan kunskapen dokumenteras och lagras i codification. Det är betydelsefullt att personalen är engagerad och motiverad för att ta till sig kunskap, men även att dela med sig av sin kunskap. Tilliten de anställda känner till arbetsplatsen, förtroendet för sin uppgift, kollegor och chef är viktigt för kunskapspridningen mellan medarbetare (Kinell, 2011).

Säsongarbete

I detta avsnitt kommer vi förklara innebörden av begreppet säsongarbete samt redovisa säsongarbetens för- och nackdelar.

Ainsworth och Purss (2009) beskriver att säsongarbete är ett tidsbegränsat arbete som varar under kort tid. Vidare beskrivs det att behovet är förutsägbart och återkommande, så ofta vill arbetsgivarna ha tillbaka samma säsongspersonal året efter när nästa säsong börjar för att spara på resurser för att lära ny personal det som krävs för arbetet. Ainsworth och Purss (2009) skriver dessutom att ifall samma säsongspersonal återkommer flera år så kan säsongarbetaren utveckla en samhörighet med organisationen och öka sin önskan att komma tillbaka till samma arbetsplats.

Säsongarbete räknas in bland de atypiska arbeten, alltså de anställningsformer som inte är heltidsanställningar med fast anställning och Allen (2000) skriver att det finns både nackdelar och fördelar med atypiska arbeten för företagen. En fördel är den flexibilitet som går att nå med dessa arbeten då det går att anpassa medarbetarens arbetstider efter behov och risken för att sitta på för stor personal under dåliga tider blir mindre. Dock så finns det flera nackdelar med atypiska arbeten så som säsongarbetare. Bland dessa nackdelar är att HR-initiativ som teamwork och ökning av anställdas lojalitet mot arbetsgivaren kan tappa effekt när det finns en blandning mellan atypiska arbetare och fast anställda. Likaså skriver Allen (2000) att de som har atypiska anställningsavtal ofta får lägre nivåer av träning och upplärning på arbetsplatsen, vilket i sin tur leder till sämre hälsa och säkerhet bland personalen. Det kan även uppstå en klyfta mellan de fast anställda och de som är anställda av annan form, enligt Allen (2000).

Alverén, Andersson, Eriksson, Sandoff och Wikhamn (2012) skriver att inom serviceindustrier är säsongarbete av stor betydelse. Tillfredsställda och motiverade anställda är en av nyckelfaktorerna när det gäller kunders uppfattade servicekvalitet. Säsongarbete är ofta låg kvalificerat men det betyder inte att de är lätta att ersätta. Säsongarbetare skiljer sig i hög grad från heltidsanställda och ifall de tas hand om på ett bra sätt så kan det bidra till ett fördelaktigt konkurrensverktyg och bidra till framgång inom organisationen.

Jämställdhet

I detta avsnitt ligger fokus på jämställdhet då Företagsnätverket har konsulttjänster kopplat till ett internationellt jämställdhetsprojekt med syfte att skapa förutsättningar för lika karriärmöjligheter för kvinnor och män.

Nationalencyklopedin ger en beskrivning av begreppet jämställdhet som handlar om att de ska vara samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter i livet oavsett vilket kön en person har. (URL4). Soidre (2009) redogör hur det kan skilja sig åt i arbetslivet beroende på vilket kön personen har. Kvinnor och män hittas ofta i olika branscher med olika yrken och olika arbetsuppgifter. Det går även att finna skillnader mellan könen gällande anställningsvillkor samt trygghet i arbetet. De som klassas som "kvinnojobb" är ofta sämre avlönade jämfört med "mansjobb". Dessutom förekommer det ofta att kvinnor får mindre betalt trots att de har samma arbete som männen. I dagens arbetsliv har det uppkommit ett allt större intresse för att uppmärksamma könsskillnader på arbetsmarknaden. Många kvinnliga forskare samt kvinnoforskare har börjat problematisera kön, könsförhållanden och även könsstrukturerade principer (Soidre, 2009).

Allt fler kvinnor finns idag på arbetsmarknaden, vilket är bland de största förändringarna på arbetsmarknaden i västerländska länder. Från att ha setts som huvudansvariga för hem och hushåll och med förväntningar om att vara hemmafruar, har de bidragit med det största arbetskraftstillskottet de senaste årtiondena (Soidre, 2009). I Sverige uppkom jämställdhetslagen 1979 och innebar att den skulle understödja lika rätt i arbetslivet oavsett könstillhörighet. Den här lagen blev dock ersatt av Diskrimineringslagen år 2008 som har utvecklats och är till för att motverka diskriminering och främja lika rättigheter oavsett kön, etnicitet, religion, sexuell läggning med mera. (URL5)

Larsson, Gustavsson, Argelius (2009) fann att en jämnare könsfördelning skapar flera fördelar som kan öka konkurrenskraften hos företag. För att detta ska uppnås krävs ett aktivt arbete med jämställdhet, samt att det är förankrat på högsta företagsnivån. Det finns många fördelar

som genereras med ett jämställdhetsarbete. Bland annat hos företaget och medarbetarna där en jämställd arbetsplats skapar bra stämning och god dynamik vilket i sin tur gör ett företag attraktivt men också gentemot kunden där kompetent personal som stödjer organisationens värderingar skapar goda kundrelationer (Larsson et al., 2009).

Franska modellen - Groupments d'employeurs" model

I följande del ges en inblick i den franska modellen och hur de i Frankrike går tillväga för att finna samverkan mellan företag för att växla mellan säsongsanställda.

Vad är Employers` Alliance?

Employers`alliance (EA) är en allians av arbetsgivare (företag, föreningar samt institutioner) som tillsammans tar tillvara på personal och delar ett gemensamt ansvar. (URL8) Syftet med EA har delas in i tre delar. Först och främst är syftet att ge de företag som deltar i denna allians personal som är kvalificerade och pålitliga. En annan viktig del är att otrygga anställningsförhållanden ska omvandlas till trygga heltidstjänster. Slutligen så handlar det även om att stärka en regions ekonomiska utveckling genom olika professionella perspektiv. Arbetsgivarnas allians utvecklades i Frankrike i början av 1980-talet och kallas "Groupments d'employeurs" model (URL8).

Det arbetsgivaralliansen gör är att kombinera kraven från arbetsgivare/företag för säsongs- och deltidsanställda i syfte att skapa heltidstjänster till personalen. Detta leder då till att det blir möjligt för företagen att kombinera sin personal eftersom de inte alltid kan dra nytta av eller finansiera dem. Arbetsgivaralliansen beskrivs som "ett bolag av företag". Den juridiska lösningen för att få igång detta samarbete mellan organisationer kan skilja sig från land till land, då de olika länderna har olika juridiska förutsättningar och lagar. De som är EA-anställda tillhandahålls endast ett anställningskontrakt och det är med EA, som organiserar anställningen av personal. Det är endast medlemsländerna som använder dessa EA-anställda. Under ett år används de vanligen inom två till fyra olika positioner som antingen omfattar säsongsmissiga förändringar eller förändringar på en halvdag, dag eller vecka. En fördel med EA som nämns är att det även minskar verksamhetens oro. Syftet med EA är inte till för att det ska generera vinster, utan mer ses som ett break-even gällande företagets oro. Organisations och ledningskostnader finansieras av en procentenhet av lönen som betalas ut till den arbetstagaren som blivit anställd med hjälp av EA. Vidare ger EA också ytterligare personaltjänster och samordningar genom att de samordnar kring hur specialiserad personal och personal med ytterligare kvalifikationer anställda av EA ska fördelas. EA kan även erbjuda fler tjänster till sina medlemsföretag genom tjänster som personaladministration och vidareutbildning av kärnarbetskraften samt förmedling mellan de anställda och enskilda företag (URL8).

Fördelar med arbetsgivarallianser - EA

Flera fördelar med EA har lyfts fram. Fördelarna som företagen kan dra nytta av med EA är att det blir mer flexibilitet i jobbstrukturen samt att företagen kommer få personal som är kvalificerad för jobbet. När medlemsföretagen känner behov av att utöka verksamheten med fler personal, kan de som sagt utöka med EA:s personal. Det är oftast enkelt att hitta en person som uppfyller de kvalifikationer medlemsföretagen efterfrågar. Arbetsgivarallianserna gör det

även möjligt att genomföra kvalificerade specialister för strategiska roller som kvalitetsstyrning, marknadsföring och IT-lösningar.

Fördelar som tagits upp för de anställda gällande EA är att det blir ett tryggt och omväxlande arbete som tar tillvara på de färdigheter personen har. Det arbetsgivaralliansen gör är att erbjuda heltidsjobb med EA som ända arbetsgivare. De som är anställda hos EA anställda får samma lön (lika lön, likabehandling) som de som är anställda från kärnarbetskraften. Då det finns ett utbud av tätt sammansvetsade arbetstillfällen som möjliggörs den social kontakt i arbetslivet som även har en positiv inverkan på personens motivation och tillfredsställelse. Det framgår att det finns fördelar med sysselsättning på flera företag då det kan ge hög nivå av anställningstrygghet och chanser att utveckla nya färdigheter. (URL8)

De fördelar som EA har för regioner är att EA blir som ett instrument för att det ska bli fler jobb ska skapas och att garantera attraktiva jobb för regionen. Arbetsgivarallianserna erbjuder heltidsjobb och främst tillsvidareanställningar. Om arbetsvillkoren är bra blir det mer attraktivt och då ökar chanserna att behålla stark och kvalificerad arbetskraft kvar i regionen. Samarbete i ett EA ger dem effektiv hjälp med att hitta kvalificerad personal, behålla dessa personal och strategiska personalledning. Arbetsgivarernas allianser kan vara en del av den regionala sysselsättningen och kan spela en viktig roll i den regionala ekonomiska utvecklingen (URL8)

Metod

För att få svar på syfte o frågeställningar har vi gjort litteraturstudier och liten empirisk studie. Företagsnätverket har även gjort en enkät som vi har fått insyn i men däremot inte varit med och genomfört. Vår huvudfokus har varit att genomföra intervjuerna.

Intervjuer

Bakgrund

Då vi efter samverkan med våra kontaktpersoner inom EU-projektet och Företagsnätverket, kom fram till att vi inte har den tid som krävs för att effektivt utveckla enkätfrågor kommer vi istället lägga vår huvudfokus på ett fåtal intervjuer som genomförts med företag som ingår i Företagsnätverket och som vi har fått information om, redan har ett säsongsbaserat kompetensbehov.

Intervju som metod

Det är viktigt att redan från början ha syftet med intervjun klar för sig innan den påbörjas (Patel & Davidson 2011), och för oss så är syftet med intervjun den som våra uppdragsgivare i kommunen och Företagsnätverket har givit oss. I detta fall är det att få fram en generell bild av kompetensbehovet säsongsvist vid de företag som vår uppdragsgivare väljer ut, samt en överskådlig inblick i hur könsfördelningen ser ut vid företagen och vad detta kan bero på.

Intervjuerna genomfördes som kvalitativa, semistrukturerade intervjuer och frågorna ställdes enligt vad Hargie, (2011) beskriver som "erratic sequence", det vill säga att vi blandade öppna och mer stängda frågor för att motivera den som blir intervjuad att svara på ett så fritt sätt som möjligt och åtföljer sedan den öppna frågan med en uppföljningsfråga som är mer ledande, om vi inte får ut den information vi önskar vid första svaret. Sedan växlade vi åter till en ny öppen fråga. Fördelen med denna metod är just att vi ändå kan styra intervjun för att försöka

få svar på de frågeställningar vi har medan de öppna frågorna förhoppningsvis kan ge oss information vi inte själva hade kunnat komma oss för att fråga efter. Patel och Davidson, (2011) beskriver vikten av att sätta sig in i ämnet inför en kvalitativ intervju, detta för att lättare kunna föra ett "samtal" mer och kunna förstå svaren. Därför har vi både grundat våra frågor i vår intervjuguide efter forskning som vi har läst in oss på samt den information vi har fått ta del av från våra kontaktpersoner.

Vår målbild var att intervjuerna skulle genomföras på plats hos respektive företag i kommunen och att samtalen ska spelas in. Dock blev det inte så, då samtliga intervjuer genomfördes på telefon. Då vår uppdragsgivare inte är intresserad av någon transkribering är syftet med inspelningen snarare att försäkra oss om att vi inte missar någon viktig detalj under samtalen i efterhand.

Vi genomförde telefonintervjuer vid de tillfällen där vi inte lyckades få till ett möte. Här är det dock viktigt att vara väl medveten om att vi kan ha missat en viktig del i det kvalitativa intervjuandet i form av kroppsspråk och det kan bli svårare att förstå och läsa av den vi intervjuar. (Patel & Davidson, 2011). Intervjupersonerna valdes ut av Företagsnätverket och vi har alltså inte kunnat påverka vilka intervjupersoner som valdes. De vi lyckades få till en intervju med var båda två VD i sina respektive företag, vilket kan ha påverkat svaren. Det ska dock sägas att båda företagen hade sin VD som ansvarig för personalfrågor. Genom kvalitativa intervjuer under cirka 30 minuter har vi undersökt två företags kompetensbehov.

Vårt uppdrag för Företagsnätverket har inte varit att utforma eller skicka ut enkäter. Det har varit deras ansvar, därför har vi inte heller någon insyn i hur de har valt ut personer som de skickar enkäten till. Däremot har vi kommit med synpunkter angående frågorna i enkäten som de har tagit hänsyn till. Fördelarna med att enkäter är att de är billiga att administrera och man får ofta tag på svaren fort. En annan fördel är att det är enklare att anpassa till respondentens tidsbehov, alltså när respondenten har tid till att ställa upp. Dock så finns det självklart nackdelar med enkäter också. Så som att alla frågor passar inte i en enkät, uppföljningsfrågor är uteslutna. (Patel och Davidsson, 2011).

Forskningsetik

Inför intervjutillfällena meddelades intervjupersonerna om vårt syfte med intervjun, vilket vi är skyldiga att göra enligt informationskravet. Patel och Davidsson (2011). Vi framhöll även att personernas deltagande är viktigt. Personerna blev tydligt informerade om att deras deltagande är frivillig och att de inte behöver svara på något om den inte vill, vilket enligt samtyckeskravet måste framgå. Vi var även noga med att klargöra för våra intervjupersoner hur vi kommer att använda informationen vi får fram. Vidare har vi fingerat intervjupersonernas namn samt företagsnamnen. Alla uppgifter har hanterats med konfidentialitet, då vi inte kommer att sprida vidare information om vilka intervjupersonerna är. Detta har vi även informerat intervjupersonerna om. Vi har även informerat om nyttjandekravet och att uppgifter vi får fram från enskilda personer bara kommer att användas till vårt forskningsändamål (Patel och Davidsson, 2011).

Kvalitet - validitet och reliabilitet

Patel och Davidson, (2011) skriver att validitet innebär att man undersöker det man avser att undersöka och reliabilitet är att man undersöker på ett tillförlitligt sätt. Med andra ord så kan vi i vårt fall få god validitet ifall våra intervjufrågor är grundade i att besvara vårt syfte och

frågeställningar. Reliabiliteten när det gäller intervjuer är dock svårare att säkerhetsställa då reliabiliteten är beroende på hur skicklig den som intervjuar är och reliabiliteten kan stärkas ifall det förekommer en extra person på intervjun som skriver ner intervjuaren (Patel & Davidson, 2011).

I projektet har vi satt oss in i ämnet kring kompetensförsörjning, säsongarbetare samt synen på växla säsongarbetare mellan företag. Vi har läst in oss på ämnet genom relevanta artiklar och hemsidor, så att vi har bättre förståelse på vad det är vi undersöker. Dock påverkas reliabiliteten av att vi är studenter och inte experter på detta område samt att vi haft fyra veckor att genomföra detta projekt, som är väldigt tidspressat och dessutom är ett ämne som inte studerats så mycket. Idén att växla säsongarbetare mellan företag har fått stor genomslag i Frankrike, men desto mindre i Sverige, vilket medför att det saknas kunskap huruvida detta fungerar här.

Vi anser att det vi har studerat är relevant till det som skulle undersökas. Däremot genomförde vi endast 2 intervjuer, vilket inte är tillräckligt eftersom vi inte kunnat täcka upp flera olika branscher och hur storleken på företagen påverkar resultatet eftersom det inte går att jämföra med så få intervjuer. Validiteten och reliabiliteten blir båda lidande av att urvalet av intervjupersoner sköttes av Företagsnätverket och inte av oss. Vi tilldelades 12 stycken kontaktpersoner för intervju. Bortfallet var högt då 10 stycken av dessa i slutändan inte deltog i undersökningen. Vissa avstod helt och flera hoppade av innan intervjun hann genomföras. En av intervjupersonerna missade av okänd anledning det inbokade intervjutillfället. Detta föranleder att underlaget givetvis är lidande. Intressant är ändå att de två intervjuer som faktiskt genomfördes innehåller både stora likheter och skillnader i vad organisationen yttrar för behov.

Metoddiskussion

Vi kom igång med projektet senare än vad vi önskade. Under de första dagarna lyckades vi enbart etablera telefon och mejlkontakt med de våra kontaktpersoner. När vi väl fick till vårt första möte med två av våra kontaktpersoner, Regina, ansvarig för implementeringen av EU-projektet, och Marianne, projektledare för Företagsnätverket, så fick vi en helt annan bild av vårt uppdrag än vad vi initialt hade. Man hade tagit fram ett enkätverktyg för att skapa frågeformulär till de olika organisationerna, men dessa låg tyvärr utanför vår tidsram. Dessa skulle börja formuleras inom kort. Då vi inte ansåg oss ha tidsutrymme att lägga vårt fokus vid enkäterna så enades vi istället om att vår del i projektet skulle bli att genomföra intervjuer med vissa utvalda företag inom Företagsnätverket. Valet av företag skulle Marianne och Regina stå för, och de skulle förmedla kontaktuppgifterna vi skulle använda för nå dessa. Vi skulle arbeta fram en intervjuguide till dessa intervjuer, baserat på de frågeställningar som Företagsnätverket och EU-projektet önskade ha svar på. Huvudfokus för intervjuerna var att undersöka behovet av säsongspersonal vid företagen, och hur detta löstes i dagsläget. Även en bild av könsfördelningen och eventuell tänk kring detta skulle undersökas. Vi utvecklade frågeställningarna, samt skrev till några frågor för att få fram företagets syn på jämställdhetsarbetet. Den färdiga intervjuguiden bestod av 17 frågor, där flera av dem hade en eller flera följdfrågor som vi hade utvecklat från en kort intervjuguide på 6 frågor som vi fick från Företagsnätverket

Vi skickade ut ett mejl till kontaktpersonerna vid de olika företagen där vi beskrev vilka vi var, syftet med intervjuerna och dess del i projektet. Vi började samtidigt försöka nå dessa personer via telefon. Precis som vi befarade var det väldigt svårt att få till en tid för intervju. Vi lyckades boka två telefonintervjuer till nästkommande vecka, men de övriga avböjde tyvärr deltagande med hänvisning till tidsbrist.

Sammanfattningsvis så gick det långsamt till en början att få fram den information vi ville ha kring projektet. Därför kändes det som att arbetsprocessen ibland stagnerade. För att inte låta tiden rinna iväg fick vi istället se över andra delar av arbetet och fundera på vad vi kunde göra. Vidare började vi därför skriva begrepp, inledning, bakgrundsinformation och leta efter relevanta artiklar. Metoden för intervjuerna blev inte optimal tyvärr. Vår första intervju genomfördes på telefon medan den intervjuade färdades i bil på motorväg. Detta gjorde att det blev svårt att läsa av hur respondenten reagerade på frågorna och samtalet bröts dessutom några gånger under intervjun. Under intervjun lät vi en av oss ställa frågorna och de övriga antecknade svaren under intervjuns gång. Efter intervjun utvärderade vi vår intervjuguide. Frågeställningarna hade fungerat bra, men vi märkte att när vi övergick från frågor kring kompetensförsörjning till jämställdhet så blev det ändå en reaktion från den intervjuade. Därför bestämde vi att vi inför nästa intervju ska förklara övergången i frågornas natur så att samtalet blir mer naturligt.

Slutligen vill vi säga att vi är medvetna om att intervjuerna och resultatet av dessa skulle ge ett annorlunda utfall om vi hade intervjuat ca 10 personer som vi hade önskat från början. Det skulle ge ett större underlag för uppsatsen och givetvis leda till mer värdefull information för Företagsnätverket. Anledningen till att det endast blev två intervjuer var främst den tidsram som vi hade att förhålla oss till. Vissa personer vi ringde till ville inte delta i intervju, vidare var en av våra intervjupersoner i en stressad situation när vi höll intervjun på telefon. Detta kan ha påverkat svaren och lett till kortfattade svar, vilket ska tas hänsyn till gällande tolkning av svaren.

Resultat

Trots att vi inte fick till så många intervjuer som vi hade räknat med så såg vi ändå lite skillnader och likheter mellan organisationerna. Organisationerna var ungefär lika stora om vi räknade på antal anställda och rörde sig i spannet 15-20. Organisationerna hade dessutom tider då det behövdes extra mycket personal, dock så skilde sig företagen åt i hur de löste personalbehovet under dessa tider. Organisation 1 tog in volontärer som hjälpte till från ideella föreningar, medan Organisation 2 tog in kortvarig säsongspersonal som de både lånade från grannföretag och som de tog in själva. Dock så tyckte båda företagen att det var besvärligt att behöva ta in nytt folk, även om organisation 1 tyckte att det underlättade med volontärerna då deras respektive förening hjälpte till med att volontärsarbetarna hade rätt kompetens. Organisation 2 hade dock lite mer bekymmer, då tiden som tas för att fullt lära upp ny personal inte riktigt fanns för säongsarbetarna och saker som arbetsmiljö fick prioriteras ner i deras utbildning för att produktionen skulle komma igång så snabbt som möjligt. Båda organisationerna var öppna och intresserade av att dela på personal med andra organisationer, framförallt administrativ personal som arbetade med till exempel lönehantering. Båda organisationerna hade för lite arbetsuppgifter för en heltidstjänst ägnat åt administration. När det gäller jämställdhet så såg vi stora skillnader mellan organisation 1 och 2.

Organisation 1 hade en mer jämställd arbetsstyrka än Organisation 2, de hade även skrivit in jämställdhet i sin policy. Organisation 2 var kraftigt mansdominerad och de hade inte någon policy kring jämställdhet, dock så var Filip VD för Organisation 2, som vi intervjuade från organisationen väldigt öppen kring jämställdhetsbehov och var intresserad av att bli utbildad inom ämnet. Vidare sa även Filip:

“Mer positivt ifall det skulle vara blandat av kvinnor och män, det blir väldigt grabbigt just nu”

Diskussion

I rapporten har vi fokuserat på kompetensförsörjningen olika faser som Nilsson et al. (2011) redogör om, nämligen In, I, Ut-processen. Det är av stor vikt att attrahera rätt människor för rätt arbete samt att överföra kunskapen arbetstagare besitter när de av olika skäl lämnar organisationen. Eftersom säsongsarbetare besitter mycket värdefull information är det viktigt att behålla den när personal lämnar organisationen, enligt Nilsson et al. (2011). Om det dessutom är en arbetstagare som har ett heltidsjobb men är anställd av två olika företag så anser vi att det är av stor vikt att kunskapen förs vidare och behålls inom företaget. Som Zampoukos (2014) nämner så kan möjligheterna och motivationen till kompetensförsörjning skilja sig mellan företag. Utifrån våra intervjuer så har det framkommit att det kan skilja sig markant mellan företag hur de tillgodoser sig själva med rätt kompetens. Till exempel så försedde sig ett företag inom evenemangsbranschen med rätt kompetens genom att samarbeta med ideella föreningar som bistod med rätt arbetskraft. I dessa fall kan inbäddningen se annorlunda ut än hos de företag som själva hittar och letar arbetskraft. Det kan underlätta att ha ett samarbete med andra föreningar som bistår med arbetskraft men det kan också medföra problem, till exempel om föreningen inte lyckas hitta rätt kompetens till företaget. Å andra sidan behöver inte företagets anställda avsätta tid för att lära upp ny personal men de kan inte heller påverka inbäddningen.

Vad gäller för- och nackdelar med säsongsanställda så skriver Ainsworth & Purss (2009) om hur flexibiliteten och de lägre kostnaderna vid sämre säsonger är viktiga faktorer till att vilja ha säsongsarbetare. Detta är de svar vi även fått i våra intervjuer med Madeleine och Filip, VD vid Organisation 1 och 2. Ingen av dessa organisationer hade ekonomisk möjlighet att ha heltidsanställd personal i samma omfattning året runt så säsongsarbetarna fyllde en väldigt viktig funktion för att organisationerna skulle kunna hantera de perioder av hög produktion som uppstod under sommaren. Ainsworth & Purss (2009) beskriver vidare problematiken med att hålla en likvärdig utbildningsnivå på säsongsarbetare jämfört med heltidsanställda samt resonerar kring svårigheten att uppnå samma nivå av lojalitet hos de säsongsanställda som hos heltidsanställda. Dessa frågor togs också upp av Madeleine och Filip och båda medgav att man saknade viss kontroll över att återfå samma personal som man hade haft under tidigare säsong. Utbildningsnivån av säsongsarbetarna var ingen större problemfaktor för någon av organisationerna däremot sa Filip att viss utbildning som enligt lag faktiskt ska genomföras av säsongsarbetarna inte hinns med som det ser ut nu. Detta var för att man prioriterade att få igång produktionen så snabbt som möjligt varje säsong. Med återkommande säsongsarbetare så hade denna utbildning kunnat genomföras vid första introduktionen till arbetet. I Frankrike har man löst detta problem genom att via arbetsgivarallianser (URL8), som fungerar som en intern bemanningsverksamhet för de deltagande företagen, dela på säsongsarbetarna. Detta ger säsongsarbetarna högre sysselsättningsnivåer och företagen lägre omkostnader då arbetsgivaralliansen tillsammans betalar kostnaderna för de anställda, samtidigt som man får en högre försäkran om att samma person kommer återgå i arbetet nästa säsong.

Företagsnätverket utgår ifrån den franska modellen i sitt projekt om hurvida intresse finns att växla säsongsanställda mellan olika företag i Kommunen. Vi har dock inte funnit någon forskning hurvida detta skulle fungera i Sverige som medför att det saknas kunskap hurvida denna idé fungerar här. Däremot kan vi utifrån intervjuerna säga att intresset till att växla säsongsanställda mellan företagen är av stort intresse hos de intervjuade, vilket vi anser tyder

på att detta kan bli framgångsrikt då företagen ser ett värde i detta. Däremot, som tidigare nämnt, har vi endast genomfört två intervjuer, vilket medför att vi inte har undersökt tillräckligt många organisationer som kan beröras av detta i den undersökande kommunen, för att finna vårt resultat som generaliserbart.

Precis som tidigare nämnt så är de flesta säsongsjobb lågkvalificerade men det förutsätter inte att de är lätta att ersätta. Hög omsättning bland säsongsanställda kostar mycket pengar för företag genom nyrekrytering, upplärning av ny personal och kan även innebära kvalitetsreducering av servicen (Alverén et al., 2012). Fördelarna med att ha återkommande säsongarbetare är att bland annat att kommunikationen mellan medarbetare sker smidigare, servicekvalitén bibehålls. En negativ effekt av omsättning av säsongspersonal är uppbrottet av sociala och kommunikativa strukturer bland anställda. Det finns också positiva effekter kring omsättning av säsongspersonal vilket kan vara ökad intern rörlighet, fler möjligheter och förändringar i policys och praktiken (Allen, 2000).

Tanken att ha en möjlighet att dela personal mellan organisationer är något som våra intervjuade organisationer är positivt ställda inför. Det är enligt oss fullt förståeligt då organisationer vill ha personal som stannar flera år för att kompetensen höjs och servicenivån blir klart bättre (Ainsworth & Purss, 2009). Problemet är att det inte alltid är så lätt att ha både arbete och ekonomi nog för en heltidsanställd året runt, om man då kan dela på personalen och dela på kostnaden vore detta en optimal lösning i många fall. Dock ska man då ha i åtanke att det inte är fullt så lätt rent juridiskt att lösa denna bit än, samtliga sociala avgifter kommer som exempel i vägen (URL8). Idag används ofta tredjepartsföretag för att lösa detta problem, så kallade bemanningsföretag, men de tar i sin tur ut en extra kostnad på organisationerna som hyr personalen. En annan fallgrop som bör tänkas på är: vad händer ifall personen ifråga som är delad mellan två organisationer blir erbjuden av det ena organisationen heltidstjänst? Ska man då hindra denna person möjligheten till en "riktig" heltidstjänst? Filip berättade för oss att hans organisation hyrde säsongspersonal till ett rabatterat pris av en närliggande organisation, då den organisationen hade lågsäsong under samma period med framgång. Ändå så valde Filip att året efter inte ta in säsongarbetare från den närliggande organisationen och istället ta in egen säsongspersonal, så helt smidigt är inte processen, trots att den var gynnsam för bägge organisationer.

Vi ville även undersöka hur EU-projektet rent praktiskt kunde implementeras i organisationernas personalhantering. Även här anser vi att bristen på empiri gör att vi inte kan ge ett helt självklart svar. Det vi vet är att EU-projektet har som målbild att ge lika utvecklingsmöjligheter för kvinnor och män inom en och samma organisation. För att nå detta mål krävs en klar bild av, och förståelse för rådande strukturer inom organisationen (Windolf 1986), en god insikt i hur organisationen hanterar kompetensförsörjningen och en tydlig plan för hur man ska lyckas med en förändrad kultur inom organisationen (Lindelöv, 2008). Vad vi kan se är att det finns brister i Företagsnätverket behovsanalys kring jämställdhetsfrågor inom organisationerna och om man vill kunna göra en korrekt sådan analys bör man genomföra ytterligare undersökningar. Vidare kan vi se från våra egna intervjuer med Madeleine och Filip att jämställdhetsarbetet i dagsläget skiljer sig markant mellan organisationerna, och det gör även den generella och individuella kunskapsnivån kring dessa frågor, samt förståelsen för hur den egna organisationens kultur och kompetensförsörjningsstrategier aktivt påverkar både könsfördelning och strukturella barriärer. Här behövs vidare undersökningar i frågan och det hade varit mycket intressant att kunna göra fler intervjuer samt även uppföljningar på dessa för att kartlägga både organisationsledningarnas behov för att aktivt kunna föra en jämställd personalpolitik, men även deras vilja till förändring.

Under våra intervjuer har vi ställt ett antal frågor rörande organisationens syn på jämställdhetsarbete, huruvida de har någon utvecklad policy och hur könsfördelningen ser ut i deras organisationer idag och vad de har för tankar kring det. I svaren framkom det ganska intressanta skillnader i företagskulturerna. Organisation 1 har en könsfördelning där kvinnor är väl representerade i organisationen. Två tredjedelar av grundorganisationen är kvinnor och i ledningsgruppen är tre fjärdedelar kvinnor. I Organisation 2 som är ett lättare industriföretag är fördelningen väldigt annorlunda. Av tjugo anställda är endast två kvinnor stycken kvinnor. Inga kvinnor arbetar i produktionen utan de har endast administrativa uppgifter, dock ingår inga ledningsuppgifter. Det skall sägas att enligt egen utsago från Organisation 2 så krävs ingen utbildning för att klara av arbetsuppgifterna i produktionen. Så varför skiljer sig könsfördelningen så kraftigt om inte någon av organisationernas "enklare" arbetsroller kräver några förkunskaper? Båda organisationerna uttrycker i intervjuerna en positiv syn på jämställdhetsarbete. Organisation 2 förklarar dock att man "har varit lite dåliga på att aktivt jobba med det". Organisation 1 har en aktiv jämställdhetspolicy medan Organisation 2 inte har det. Som Larsson et al., (2009) nämner så krävs ett aktivt jämställdhetsarbete, förankrat hos företagsledningen, för att man ska kunna uppnå en jämn könsfördelning.

Utöver dessa saker så är den kanske mest intressanta faktorn själva rekryteringsprocessen i respektive organisation. Organisation 1 har många volontärarbetare som löser de enklare arbetsuppgifterna och rekryteringen av dessa sköts externt. Rekrytering till högre befattningar inom organisationen sköts genom en kravprofil gentemot befattningen där Madeleine hävdar att en jämn könsfördelning vägs in. I Organisation 2 ser rekryteringsprocessen annorlunda ut. Man har 20 stycken fast anställda och fyller varje år på med säsongsarbetare ca ett tiotal. Rekryteringen sker i ett närmast status quo-förhållande (Windolf, 1986) där man helt enkelt tar in personer man känner sedan tidigare eller som blivit rekommenderade av en annan anställd. Någon öppen rekrytering görs inte. Detta gör det troligt att då det är en redan total avsaknad av kvinnor i produktionen så rekommenderar männen manliga vänner och bekanta till anställning. Organisation 2 ställer sig dock positiv till eventuell utbildning i jämställdhetsfrågor när det kommer till företagskulturen och därav är det rimligt att anta att organisationen är fast i ett mönster, för det är enkelt för dem och de tycker att det fungerar, men skulle mycket väl kunna få en större könsfördelning och enklare säsongsrekrytering vid ett samarbete med andra organisationer.

När vi fick ta del av enkäten framtagen av Företagsnätverket slog det oss att den endast innehöll en direkt fråga kopplad till jämställdhet. Detta trots att man har från Företagsnätverket håll uttalat vikten av att jämställdhetsarbetet ska genomsyra kompetensförsörjningen hos medlemsföretagen. Utöver den enskilda frågan får man även svara på i enkäten om man vill ta del av en utbildning i jämställdhet. Detta upplevde vi som överraskande då Företagsnätverket ändå genomför denna behovsanalys av säsongsrekryteringar inom ramen för EU-projektet vars mål är att främja en jämställd företagskultur hos små och medelstora företag. I enkätundersökningen var det brist på frågor som är direkt kopplade till jämställdhetsarbete, dock så är enkätundersökningen under fortsatt arbete efter att våra 4 veckor är slut, så det kan tillkomma frågor i enkäten som vi i dagsläget är omedvetna om. Den lilla information vi ändå fick fram via intervjuerna angående jämställdhet, framgick det att en organisation ansåg sig brista i egen kunskap kring jämställdhetsfrågor och att de inte hade egen lösning på hur de skulle förändra detta. Detta leder det oss till att tro att det nog går att få fram en relativt bra bild av de säsongsbehov organisationerna kopplade till Företagsnätverket har, men att det inte kommer kunna göras någon vidare analys av nuvarande jämställdhetsförhållanden eller behov. Tackar en organisation nej till att få delta i jämställdhetsutbildningen som erbjuds via enkäten så kommer inte heller nya kunskap nå organisationerna. Som Lindelöw (2008) skriver så är

behovsanalysen grunden till en lyckad kompetensförsörjning, och kärnan i strategin är verksamhetens mål. Resultatet riskerar att bli så att även om man kan enas kring en modell för hur man ska tillvara ta säsongarbetarnas kompetens så kommer inte den nya kompetensförsörjningen att drivas av något förändrat jämställdhetsarbete, om man inte aktivt arbetar för detta.

Slutsats

Syftet är att vara med och genomföra en behovsanalys av säsongsknutet kompetensbehov bland medlemsföretagen i Företagsnätverket, samt kartlägga könsfördelningen bland medlemsföretagen. För att kunna göra en sådan analys behöver vi även få en bild av den nuvarande rekryteringsprocessen bland företagen. Vi kan inte ge en bild av det säsongsknutna kompetensbehovet. Vi har inte tillräckligt underlag för detta. Det vi kan se är, baserat på intervjun med Filip, att åtminstone ett företag är i behov av att revidera sin kompetensförsörjningsprocess vad gäller säsongarbetare för att dels säkra tillgången av säsongarbetare och att effektivisera inbäddningen av dessa. Behovet av en ny kompetensförsörjningsprocess innefattar även problematiken för att skapa en jämnare könsfördelning i detta företag. Dels krävs det utbildning kring ämnet vid arbetsplatsen men det är även av stor vikt att byta rekryteringsstrategi om man vill lyckas med att få en jämnare könsfördelning. De eventuella strukturella problem som kan finnas för kvinnor vid denna arbetsplats har vi för lite kunskap om i dagsläget men en fingervisning från intervjun ger ändå sken av att utbildningsbehov finns, då VD:n dels uttalar ett sådant behov, och då jämställdhetsarbete i princip helt saknas på arbetsplatsen. Anledningen till detta säger Filip är att det inte finns några kvinnor i produktionen och därför har det aldrig upplevts som aktuellt.

När det gäller frågan kring hur säsongarbetarnas rekryteringsprocess går till så fanns det lite skillnad kring svaren, men det som vi kan dra som slutsats är att processen skall gå så fort som möjligt, då kraven på ökad efterfrågan är stor under högsäsongerna.

Kring för och nackdelar med säsongarbete så drar vi slutsatsen att det är idag en stor fördel att företagen kan ta in personal efter behov och möjligheten över att vara flexibla i sin personalhantering väger tungt. Dock så såg vi att det kunde vara besvärligt att ta in ny personal varje säsong, och att företagen helst ville att samma personer återkommer säsong efter säsong för att bevara den upplärda kunskapen bland säsongspersonalen.

Praktiska Implikationer

Med teorin som bakgrund anser vi att det är av stor vikt för företag att ta tillvara på den kompetens säsongarbetare besitter. Det som kan påverka säsongarbetarnas engagemang tror vi kan vara vetskapen om att de kommer lämna arbetsplatsen inom en relativt snar framtid. Det kan påverka deras tankar kring att vilja komma tillbaka till arbetsplatsen. Genom att främja samarbetet mellan medarbetarna och jobba med sammanhållningen tror vi att det ökar chansen för att fler säsongarbetare återkommer till arbetsplatsen. Om företagen som är med i Företagsnätverket satsar på team-building samt bra inbäddning, så tror vi att detta kan leda till en långsiktig framtid för säsongarbetare hos företagen. Framförallt får medarbetarna en starkare samhörighet med företaget ifall inbäddningen är lyckad. Vidare tror vi att en stark inbäddning kan bidra till en starkare koppling till företaget för den anställda och i sin tur

påverka den anställdas bild av företaget positivt. Detta kan leda till att säsongsanställda söker efter andra jobbalternativ under tiden de inte arbetar för att kunna komma tillbaka till en arbetsplats där de trivs.

Då intervjupersonerna visade intresse för att även kunna dela på administrativ personal mellan företagen., har vi utifrån de mål som EU-projektet och Företagsnätverket har uttalat tagit fram ett konkret förslag på lösning. Det vore, anser vi, mycket gynnsamt för organisationerna inom Företagsnätverket att dela på HR-personal, något som idag saknas vid en stor del av organisationerna. Syftet med detta är att dels så får då företagen faktiskt råd att anställa HR-personal men denna personal kommer även kunna implementera en genomtänkt och likvärdig kompetens- och rekryteringsstrategi för de olika organisationerna. Detta för kunna nå en kompetensbaserad personalstrategi (Lindelöw, 2008), och att då frångå de nuvarande rekryteringsstrategier som i dagsläget eventuellt hindrar organisationernas kompetensförsörjning (Windolf, 1986). Om HR-personalen sedan arbetar utifrån EU-projektets mål så kan de även implementera ett likvärdigt jämställdhetsarbete, både i kompetensförsörjningsprocessen, och även i den interna personalpolicyn. Detta tror vi är en fungerande väg att gå för att på ett kostnadseffektivt sätt få en långsiktig plan för både kompetensförsörjning och jämställdhetsarbete inom Företagsnätverket.

Referenser

Böcker

Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. 5th Edition. London and New York: Routledge

Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur

Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidsson, B. (2011), *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Allen, C. (2000). The hidden organisational costs of using non-standard employment, *Personnel Review*, 29, 188 - 206.

Alverén, E., Andersson, T. D., Eriksson, K., Sandoff, M., & Wihhamn, W. (2012). Seasonal employees' intention to return and do more than expected. *The Service Industries Journal Vol. 32, No. 12, September 2012, 1957-1972*

Ainsworth, S. Purss, A. (2009). Same time, next year?. *Personnel Review*, 38, 217 - 235.

Windolf, P. (1986). Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. *Organization Studies*, Vol. 7, No. 3, pp. 235–254.

Antologier

Soidre, T. (2009). Kvinnor och män i arbete - differentiering och stratifiering. I Berglund T. & Schedin S. (Red.), *Arberslivet* (s. 387-419). Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L. G. (2009). Arbete och kompetens. I R. Berglund & S. Schedin (Red.), *Arberslivet* (s. 199-239). Lund: Studentlitteratur.

Rapport från universitet

Argelius, M., Gustavsson, C., Larsson, J. (2009) *Jämställdhet- En konkurrensfördel?*. Lund: Institutionen för Service Management och tjänstvetenskap

Kinell, O. (2011). Att möjliggöra kunskapsöverföring (Kandidatuppsats). Uppsala: institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier, Uppsala universitet.

Zampoukos, K. (2014). *Kompetensförsörjning, arbetskraftsrörlighet och innovationsförmåga- fallstudier av tre hotellföretag* (fallstudie) Sundsvall: Mittuniversitetet

Internetadresser

URL 1: Statistiska centralbyrån <http://www.scb.se>

URL 2: Anbudsförfrågan konsulttjänster EU-projektet

URL3: Nationalencyklopedin - jämställdhet

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/j%C3%A4mst%C3%A4lldhet>
sökord: jämställdhet, hämtad 2015-05-23

URL4: <http://www.jamstallldhet.nu/>

URL5: EU-projektets hemsida, fingererat namn

URL6: Sammanfattning av godkända EU-projekt inom jämställdhetsfrågor. Publicerad av Europakommissionen :

http://ec.europa.eu/justice/newsroom/files/summaries_selected_2013_ag_prog_ge_en.pdf

URL7: Organisationshemsida som samarbetar med EU-projektet

Bilagor

Intervjuguide

1. Hur många anställda har ni på företaget inom Motala kommun?
2. Vilken bransch tillhör ni?
3. Skiljer sig behovet av arbetskraft mellan högsäsong och lågsäsong?
 - a. När har ni som störst behov av arbetskraft?
 - b. När har ni som minst behov av arbetskraft?
 - c. Varför då?
4. Vilken kompetens är det ni behöver täcka?
 - a. Hur lång tid tar det att träna upp denna kompetens?
 - b. Har ni lika stort behov av personal varje säsong?
5. Skulle ni vara intresserade av att föra en dialog, med andra företag i samma situation, om ert behov av arbetskraft?
 - a. Vad skulle ni vilja få ut av denna dialog ?
6. Vem ansvarar för rekryteringsarbetet hos er idag?
 - a. Är det VD/ HR-avdelning/ personalchef/ annan, och i så fall vem?
7. Hur ser rekryteringsprocessen ut hos er idag?
8. Har ni ett introduktionsprogram för anställda?
 - a. Hur lång tid tar det?
 - b. Behöver ni avsätta egen personal för det?
 - c. När påbörjar ni er introduktion?

9. Upplever ni att det är ett bekymmer att återkommande utbilda ny personal inför varje säsong eller period med ett ökat behov av arbetskraft?

a. Vilka bekymmer?

10. Hur många personer brukar det röra sig om som ni ska rekryterat varje säsong?

11. Skulle ni kunna tänka er att dela ansvaret för en anställd som fördelar sin tid över dagen/ veckan / månaden / året på ytterligare en eller flera intresserade arbetsgivare?

a. Vad skulle i så fall denne anställda jobba med?

Har ni en jämställdhetsplan för företaget?

Arbetar ni aktivt med jämställdhetsarbete (t ex lönekartläggning, jämställd rekrytering etc?)

12. Hur ser fördelningen ut mellan kvinnor och män på företaget?

a. Hur ser fördelningen ut på olika nivåer (chef/mellanchef/produktion etc)?

b. Varför tror ni att det ser ut så?

b. Vad får detta för konsekvenser?

13. Vilket intresse har ni inom ert företag att kompetensutvecklas kring jämställdhet?

a. Finns det ett utbildningsbehov?