



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Attraktiv arbetsgivare: en jämförande studie i tre olika organisationer

Kristina Ekelöw
Suzanne Rosengren

Kandidatuppsats vt 2005

Handledare: Clemens Weikert

Tack

Författarna vill framföra ett varmt tack till Britt Eriksson på Luftfartsverket, Anders Farsnäs på AstraZeneca samt Ingvor Hoffström på Svenska Spel som varit till stor hjälp vid samarbetet med berörda företag. För visat engagemang och god handledning vill vi slutligen framföra ett stort tack till Clemens Weikert vid institutionen för psykologi.

Abstract

This study was carried out at Luftfartsverket (LFV Group, Swedish Airports and Air Navigation Services), AstraZeneca and Svenska Spel. The purpose of the study was to examine and compare how these companies work towards becoming, and maintaining to be, an employer of choice. Facts were sought about the companies and their work to become an employer of choice. To get a discerning and profound picture, a qualitative method with semi-structured interviews with twelve key persons in this work was conducted. The method Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) was used for analysis. The results showed that an amount of factors have an input on how attractive the employer is. Common were compensation and benefits, competence development, leadership, information and health-related activities. The impact of these factors in the organisations is different because every organisation has different prerequisites. The results can be used as inspiration and examples of how to become an employer of choice.

INLEDNING	4
MOTIVATION OCH BELÖNING I FORM AV LÖN OCH FÖRMÅNER	7
KOMPETENSUTVECKLING	10
LEDARE/CHEFER	12
INFORMATION	14
FRISKVÅRD	16
ASTRAZENECA	17
LUFTFARTSVERKET	21
SVENSKA SPEL	24
SYFTE	27
FRÅGESTÄLLNING	28
METOD	28
UNDERSÖKNINGSDELTAĞARE	28
MATERIAL	29
PROCEDUR	29
DATABEARBETNING	29
RESULTAT	30
PERSONLIG ROLL I ATTRAKTIVITETSARBETET	30
FÖRETAGENS TIDIGARE ARBETE OCH FÖRUTSÄTTNINGAR	31
VAR FÖRETAGEN BEFINNER SIG IDAG	33
ERFARENHETER/FRAMTIDSTANKAR	34
DISKUSSION	36
ORGANISATION	37
LEDARSKAP	40
RELATIONER	41
LOJALITET	42
LOKALISERING	42
LÖN	43
UTÖVER MODELLDISPOSITIONEN	44
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH METOD	45
SLUTLIGA KOMMENTARER	47
FÖRSLAG TILL FORTSATT ARBETE	47
REFERENSLISTA	49
APPENDIX	52

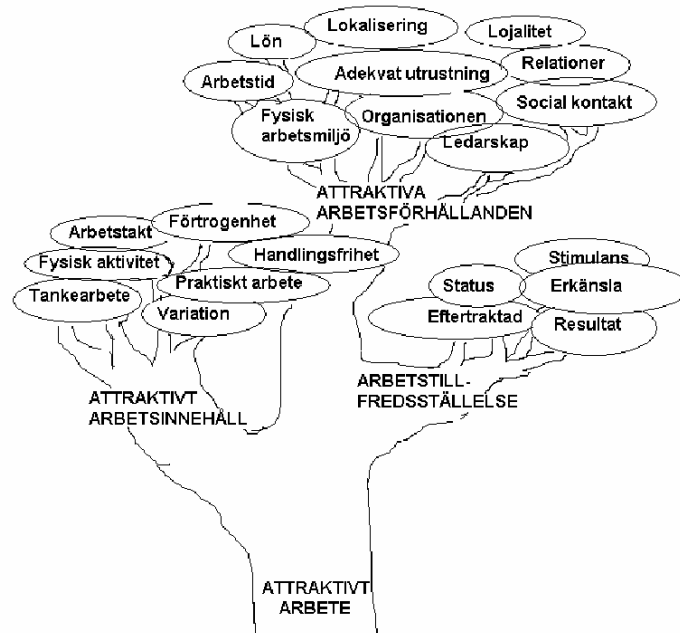
Inledning

Attraktiv arbetsgivare är ett begrepp som ges allt större utrymme i dagens arbetsliv och arbetspsykologiska forskning. En demografisk förändring med bakgrund i minskade födelsetal och de många fyrtiotalisternas pensionsavgångar minskar antalet personer i yrkesverksam ålder och ökar vikten av att vara attraktiv som arbetsgivare (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004). Det är även så att en ny generation kommer att göra intåg på arbetsmarknaden. Denna generation för med sig värderingar som kräver att företag i större utsträckning ser till de anställdas utveckling och välmående (Svenskt näringsliv, 2003). I oroliga tider som till exempel vid konjunktursvängningar förstärkt av brist på kompetens inom vissa områden är det en ständig utmaning att dra till sig och bevara kompetent arbetskraft. Både att behålla och rekrytera ny personal innebär större arbetsgivarinsats än tidigare (Herman & Gioia, 2001). Som bakgrund finns även utvidgandet av kunskapssamhället. I västvärlden idag utgör personalens kunskap de viktigaste delarna av produktionsföretag. Det för med sig att företagen måste värna om sin personal och deras kompetens. Tidigare, i industrisamhället, var arbetskraften mer lättutbytt, vilket inte gav arbetstagarna lika stort inflytande eller värde som i dagens samhälle (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004; Kronvall, Olsson & Sköldborg, 1991) Attraktiv arbetsgivare är med andra ord mer än ett populärt begrepp, det är representativt för helt ny utformning av företagskultur (Herman & Gioia, 2001).

2002 genomfördes, på uppdrag av svenskt näringsliv, en undersökning som bland annat behandlade attraktivitetsarbete för arbetsgivare. I studien ingick nära 700 små och medelstora företag inom tillverkningsindustrin och tjänstesektorn i Sverige. Fastän vikten av att vara och betraktas som attraktiv arbetsgivare betonades visade resultatet att enbart fyra av tio företag arbetade för att bli attraktivare för unga personer (Svenskt näringsliv, 2003). Även Herman och Gioia (2001) framhåller att trots att det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare är det inte alla företag som satsar på eller förstår vikten av detta arbete.

Vad innebär det då att vara en attraktiv arbetsgivare? "Employer of choice" är den benämning som återfinns i amerikansk litteratur. Den övergripande innebörden av beteckningen är en arbetsgivare som aktivt väljs av arbetstagare och som arbetstagare söker sig till på eget initiativ. Syftet är att identifiera, dra till sig, optimera och behålla kompetenta medarbetare (Herman & Gioia, 2001). Men innebörden är komplex av flera anledningar. En anledning är att det endast går att ge exempel på dimensioner av begreppet men att redovisa ett heltäckande innehåll eller några universella kriterier är desto svårare. Attraktivitet är inte heller något som går att mäta med standardiserade mått på en skala på grund av att förståelsen och upplevelsen av fenomenet är något mycket subjektivt (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004). Att bli och förbli attraktiv som arbetsgivare är ett lagarbete. Arbetet kan induceras och kanaliseras av personal inom "Human Resource" (HR) men måste drivas av ledningen (Herman & Gioia, 2001). Föreliggande uppsats redovisar först en övergripande modell och smalnar sedan av med en fördjupning i vissa dimensioner.

En modell (figur 1) över vad som innefattas i attraktivt arbete har utarbetats av Åteg, Hedlund och Pontén (2004). Modellen framställdes i samband med en undersökning av attraktivt arbete för industrianställda. Undersökningen inriktades på arbetssituationen och genomfördes på tioalet industriorganisationer i Sverige. Modellen innehåller tre kategorier: attraktivt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse samt attraktiva arbetsförhållanden. Attraktivt arbetsinnehåll utgörs av dimensioner relaterade till vad de anställda gör i arbetet. Kategorin arbetstillfredsställelse handlar om vad de anställda tycker sig få ut av vad de gör i arbetet. Slutligen fokuserar attraktiva arbetsförhållanden på vad som är gemensamt för samtliga anställda i ett företag, oavsett arbetsuppgifter eller position. För att ett arbete ska vara så attraktivt som möjligt får det inte finnas begränsningar i arbetsförhållanden som gör att anställda inte kan utföra arbetet lika bra som annars.



Figur 1. Modell av attraktivt arbete enligt Åteg, Hedlund och Pontén (2004).

Grenen attraktiva arbetsförhållanden berör huvudsakligen samma faktorer som ingår i föreliggande studie. I studien jämförs företag i skilda branscher med varierande personalkompetens/yrkeskategorier och även kategorin attraktiva arbetsförhållanden utgår från icke yrkesspecifika avseenden. Med andra ord har grenen många likheter med föreliggande studie. De dimensioner som finns med i denna modell och som berörs är organisation, ledarskap, relationer, lojalitet, lokalisering och lön.

Med organisation avses hur företaget ser ut och fungerar. Däri ingår företagsstorlek, hur framgångsrikt företaget är, trygghet i fortsatt verksamhet och sysselsättning, avancemangsmöjligheter och förmåner. Vad det gäller företagsstorlek kan det ses som en fördel med ett större företag med många möjligheter men även ett mindre företag kan locka. På en mindre arbetsplats finner vissa personer det vara en mindre risk för gängbildningar och ökad chans till en familjär stämning. Företags framgång kan ligga i hur stor omsättningen är, hur känt det är som varumärke eller liknande. Trygghet kan ha sin grund i en låg personalomsättning, att företaget går med ekonomisk vinst eller att det i

organisationen finns ett förtroende både för och från ledningen. Avancemangsmöjligheter inbegriper att det finns möjligheter till att få utvecklas med sina arbetsuppgifter och med det vanligtvis få en ökad lön. I förmåner ryms det mesta som tillkommer utöver lönen. Det kan vara fri massage, julbord, fri tillgång till tjänstetelefon med mera. I ledarskap innefattas bland annat att delegera ansvar och befogenheter, att definiera kravnivåer, informera om vad som sker i organisationen och att uppmuntra de anställda. Relationer handlar om hur den sociala interaktionen i organisationen fungerar. Denna dimension ska särskiljas från social kontakt som avser att det i arbetet förekommer mänsklig kontakt med andra. I relationer inkluderas bland annat öppenhet, rättframhet, samarbete, laganda och humor. Med öppenhet avses att alla får ta del av information och att kommunikationen fungerar smidigt och effektivt. Kopplat till det är rättframhet, att positiva såväl som negativa saker kan tas upp utan omvägar och på alla nivåer. Samarbete innebär att flera personer löser uppgifter tillsammans. Vi-känsla är ingen förutsättning för samarbete men för att uppleva laganda måste ett "vi" finnas. Humor omfattar ett avslappnat klimat i vilket man tillsammans kan skratta i. Lojalitet berör till exempel medarbetarnas vilja att vara ambassadörer för sitt företag. Lokalisering innebär huruvida företaget innehar ett geografiskt attraktivt läge. Lön åsyftar överenskommen monetär ersättning för utfört arbete. Centralt är vilken ekonomisk nivå lönen ligger på, dess betydelse för möjligheten till försörjning, att den ökar successivt och att den är prestationsrelaterad (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004).

Motivation och belöning i form av lön och förmåner

Belöning är sammanbundet med förmåner och en form av belöning är lön. Dessa faktorer är i sin tur sammanbundna med motivation. Samtliga faktorer är även väl använda verktyg för att attrahera och behålla personal (Heneman, 2002). I denna uppsats görs inte en uttömmande redovisning om vad som inbegrips i motivation, hur man kan belöna och varför eller vad som kan vara förmåner. Här redogörs enbart för materiella aspekter av motivation, belöning och förmåner. Alla begrepp tas upp under samma rubrik av den anledning att företagen använder begreppen i samma sammanhang.

När man talar om motivation är det viktigt att komma ihåg att människor har många olika behov och motiveras därför av olika faktorer. Somliga individer drivs i första hand av pengar medan andra kan sätta trygghet främst (Hersey & Blanchard, 1970). Motivation är även något som uppstår i interaktionen mellan individ och situation. Det är människorna i en organisation som bland annat genom sin grad av motivation garanterar kvalitén och därmed verksamhetens framtid. Det krävs därför av organisationer idag en utvecklad förståelse för och ett tillvaratagande av den mångfald av motiverande faktorer som finns (Thorpe & Homan, 2000).

Ämnet motivation är brett och finns förklarat i flertalet olika teorier. Det finns teorier som förklarar hur motivation är kopplat till behov som till exempel Maslows behovstrappa, det finns teorier om hur vår prestationsvilja styrs av att vi jämför oss med andra såsom Stacy Adams likavärdesteori och teorier om hur motivation uppkommer i specifika situationer som exempelvis Vrooms processteori med flera (Rubenowitz, 2004). På grund av organisationers komplexitet och dynamik finns det inte en teori som ger en fullgod förklaringsmodell utan istället krävs det tillämpning av flera teorier för att klargöra hur organisationer kan tillfredställa de anställdas behov och motivera till bra prestationer (Heneman, 2002).

Lönens betydelse för arbetsmotivationen är ett omdiskuterat område. Just att kunna erbjuda en bra lön är den faktor som flest arbetsgivare ser som största utmaning att leva upp till i framtiden (Svenskt näringsliv, 2003). I Åteg, Hedlund och Ponténs (2004) studie var lön den arbetsrelaterade dimension som flest anger kan kompensera brister i andra dimensioner. Hur hög prioritet lön har är dock ytterst individuellt. Enligt Rubenowitz (2004) är lönen nog så väsentlig även om den inte behöver utgöra en primär drivkraft för engagemang och prestationssträvande. Vare sig tillfredställelse fås helt eller delvis i arbetet är lönen ett medel för att skaffa varor och tjänster. Den kan även ge känsla av värde, status och självkänsla. Ofta tillmäts lönen ett symbolvärde som ett uttryck för uppskattning från överordnade (Rubenowitz, 2004). Lägre lön kan kompenseras av förmåner i någon annan

form än pengar. Förmåner kan vara allt från sjukvårdsförsäkring till tjänstebil till reducerade priser på företagets egna produkter (Thorpe & Homan, 2000).

I slutet av 1900-talet, då användandet av belöningsystem tog fart, låg fokus på prestationsinriktad lön. Prestationer mättes på individ, team och organisationsnivå, vilket fortfarande lever kvar (Heneman, 2002). Idag ligger inriktningen mest på individen och dennes kompetens och skicklighet (Thorpe & Homan, 2000).

Åteg, Hedlund och Pontén (2004) lyfter fram att belöning bör vara prestationsrelaterad, individanpassad och bestå av extraordinära aktiviteter. När den person som har arbetat bättre än någon annan får högre belöning är det prestationsrelaterat. Belöningen individanpassas genom att ge valmöjligheter bland förmåner. Extraordinära aktiviteter är till exempel att fira ett bra utfört projekt.

Enligt Heneman (2002) måste blandningen av grundlön, provision och förmåner stämma överens med organisationens ekonomi och de behov personalen har i olika skeden i livet. För att kunna matcha de anställdas intresse med företagets är det en förutsättning med flexibla belöningsplaner. Utmaningen ligger i att trots heterogeniteten i belöningsmedel få den totala belöningen att vara homogen för motsvarande jobb och kompetens (Heneman, 2002). En annan förutsättning för att på bästa sätt lyckas med utformandet och implementeringen av belöningsystem är att de anställda känner engagemang och ägandekänslor för systemet. Det sker genom att personalen involveras i utformningen och konsulteras om problem som kan komma (Thorpe & Homan, 2000).

Både Heneman (2002) och Thorpe och Homan (2000) tror på att öka företags attraktivitet genom att integrera belöning med kompetensutveckling. Argumenten är att kompetensutveckling leder till högre personalmobilitet inom organisationen och högre ”marknadsvärde” på de anställda (Heneman, 2002; Thorpe & Homan, 2000).

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling är ett vanligt verktyg för att behålla och attrahera kompetent personal och är ofta en stor utgift för många företag. Likväl finns bevis på att avkastningen ligger i högre lönsamhet per anställd (Landy & Conte, 2004). Ellström (1992) använder termen kompetensutveckling som ”en sammanfattande beteckning på de olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer på den interna arbetsmarkanden” (Ellström, 1992, s.106).

Kompetens finns inte latent utan formas och får sitt värde först i samspel med en aktivitet. Termen innefattar förmågan och viljan att, i en viss situation, använda sina kunskaper och erfarenheter. I sin ursprungliga form betyder ordet just *passa in* eller *vara lämpad för*. Det finns flera perspektiv av kompetens men en, i det här sammanhanget relevant, indelning är kompetensen hos individer och den hos organisationer. Individkompetens är indelad i yrkesskicklighet, social förmåga och lärandeförmåga. Organisationskompetens inkluderar den sammantagna individkompetensen men även företagskulturella aspekter som normer och värderingar. Kompetensutveckling hos anställda är nära sammankopplat till varje organisations mål och ska därför ske på olika sätt beroende på organisation och situation (Adler & Frössevi, 1996).

Enligt Ellström och Kock (1993) visar omfattande forskning att en arbetsmiljö som tillåter och stimulerar lärande och kompetensutveckling är av grundläggande betydelse för de anställdas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling. Personalutbildning kan i sig leda till att människor blir intresserade och motiverade samt genom det får möjligheter att kunna och våga styra sin egen situation. Ett stimulerande arbete med goda utvecklingsmöjligheter avseende lärande får positiva effekter även på livet utanför arbetet (Ellström & Kock, 1993; Ellström, Gustavsson & Larsson, 1996). Senge (2000) resonerar i liknande banor om dessa goda konsekvenser av personalutbildning då han benämner vissa företag som lärande organisationer. I sådana organisationer inkluderas bland annat att fokusera på

problemlösning och nytänkade, uppmuntra kunskapssökande, flexibilitet och allas utveckling.

Forskning inom organisationspsykologi har bland annat lett fram till modeller för behovsanalys, design och implementering såväl som utvärdering av kompetensutveckling (Landy & Conte, 2004). En stor del av forskningen inom organisationspsykologi utgår från att personer väljer yrkeskarriär beroende på personlighetstyp. Däremot handlar många kompetensutvecklingsteorier, precis som motivationsteorier, om att personer har olika behov och mål beroende på i vilket skede de befinner sig i livet (Arnold, Cooper & Robertson, 1998).

Före själva förverkligandet av kompetensutveckling bör, enligt Goldstein och Ford (2002), en trestegsanalys av organisation, uppgift och person göras. I organisationsanalysen analyseras mål och problem för att avgöra var utvecklingsbehovet är som störst. I uppgiftsanalysen analyseras hur de anställda måste förbättras och slutligen analyseras vilka personer som bör utvecklas.

Ett exempel på sätt att utveckla kompetens är genom arbetsrotation med syftet att få medarbetarna att se helheten och bli mer delaktiga (Angelöv, 2002). En traditionell utbildningsform är klassrumsundervisning med föreläsningar. En annan form är att med hjälp av simulatorer ge möjlighet att testa följder av beslut och agerande utan att någon skada sker. De senaste åren har distanskurser ökat, inte minst på grund av att det innebär lägre kostnader för företagen och större flexibilitet för de som utbildas. Ytterligare utbildningsexempel är att ingå i nätverk eller studiecirkel. Under dessa förhållanden kan goda exempel och förebilder spridas. Nära besläktade utvecklingsformer är mentorskap och coachning. Även mentorerna och coacherna kan behöva utbildning vilken fås i form av handledarutbildning. Att jämföra sig med och lära av de bästa organisationerna och/eller individerna kallas benchmarking. På samma sätt som nätverkande kan benchmarking, genom en ömsesidig utbytesprocess, öka förståelse för framgångsfaktorer. En viktig

dimension i utbildningsarbetet är ledar- och chefsutveckling, vilken på senare år har kommit mer i fokus (Angelöv, 2001; Landy & Conte, 2004).

Ledare/chefer

Enligt Yukl (2002) är det viktigt att särskilja begreppen ledarskap och chefskap. Han uttrycker att en chef värderar ordning, stabilitet och effektivitet. Chefen fokuserar på hur uppgifter utförs och att medarbetarna ska nå så goda resultat som möjligt. Om ledare skriver Yukl att de värderar flexibilitet, anpassning och nyskapande. Ledaren fokuserar på att göra uppgifterna meningsfulla för medarbetarna. Termerna ledare och chef används i denna uppsats om vartannat dels för att indikera människor som innehar en position som formell ledare och alltså är utsedd till en ledande position av organisationen men främst för att företag ofta använder dessa begrepp tillsammans.

Det finns många olika teorier kring ledarskap. Dessa kan handla om ledaregenskaper, beteende, makt och situationsaspekter. En hel del av den tidigare forskningen kring ämnet ledarskap har fokuserat på vad det är som gör att vissa personer blir ledare samt vad som gör ledare effektiva. Dessa frågor är fortfarande inte helt besvarade (Yukl, 2002). Att ledare har betydelse för organisationer är dock omvittnat (Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Här nedan belyses olika sätt som visar hur ledare påverkar organisationer samt att ledare är kopplade till hur attraktiv arbetsgivaren är.

Ledare påverkar arbetsmiljön. En SIFO-undersökning genomfördes våren 2002, på uppdrag av SKTF, där det visade sig att så många som 97% av allmänheten svarade att chefens roll är ”mycket viktig” (75%) eller ”ganska viktig” (22%) för arbetsmiljön (Angelöv, 2002). Detta kan bero på att den kanske viktigaste roll chefen har är att se, lyssna på och bekräfta medarbetarna i deras arbete (Their, 1995). Även tidigare studier har visat på positiva och signifikanta korrelationer mellan ledarskap och arbetstillfredsställelse som är en faktor som påverkas av arbetsmiljön (Griffin & Bateman, 1986).

Angelöw (2002) beskriver hur man utvecklar en attraktiv, med betoning på hälsosam, arbetsplats. Här lyfts chefens roll som ledare fram som en avgörande faktor för att kunna främja anställdas hälsa och välbefinnande. Ett signifikant samband mellan ledarskap och välbefinnande visades i en studie från 2004 (Brenner, Nielsen, Pryce, Unkel & Weikert, 2004). Enligt Angelöw (2002) ingår komponenterna delaktighet, att vara stödjande och uppmuntrande samt att vara en god förebild i ett ledarskap som ska främja välmående.

Ledarskap ingår som en enhet i modellen av attraktivt arbete som har utarbetats av Åteg, Hedlund och Pontén (2004). Här innefattas bland annat förtroende och kommunikation och hur det fungerar mellan ledning och anställda. Men även information är en dimension inom ledarskap. Denna betyder att de anställda får veta vad som sker inom organisationen. Dessutom ska ledningen vara innovativ och visa att det finns en vilja att förnya och förbättra, ha lagom kravnivå på de anställda, delegera ansvar och befogenheter samt uppmuntra de anställda med exempelvis kurser.

I stort är ledare även bra då de underlättar för grupper att fungera som produktiva helheter som arbetar mot ett gemensamt mål. Men det finns vissa specifika tillfällen då ledaren är extra betydelsefull. Vid förändring skapas en viss grad av förvirring och osäkerhet (Hogg & Vaughan, 2002). Ledare kan minska dessa obehagskänslor och leda förändringen i en positiv riktning (Their, 1995). Att guida och underlätta förändringsprocessen samt hålla de anställda informerade om vad som händer är en av de viktigaste uppgifterna i ett ledarskap (Yukl, 2002).

Vid stora förändringar i en organisation sker oftast även en förändring i organisationskulturen (Yukl, 2002). Det finns ingen ensam rådande definition om vad kultur är men organisationskultur kan definieras som delade trosuppfattningar och värderingar som skapas och kommuniceras av ledningen och ledare i organisationen till de anställda (Ashkenasy & Jackson, 2001). En funktion av kultur är att hjälpa oss att förstå vår omgivning och hur vi ska reagera på den vilket ger en känsla av säkerhet. Att vara medveten om att ledare påverkar kulturen är viktigt för organisationer. Ledare formar

kulturen genom bland annat: vad de väljer att rikta sin uppmärksamhet mot, att vara förebilder, sättet de reagerar på vid kriser och vilka kriterier de sätter för att belöna. Genom att förändra kulturen på en arbetsplats kan chefer indirekt påverka medarbetarnas motivation och beteende (Yukl, 2002).

Om en chef agerar i motsats till det som vederbörande försöker lära ut får detta förödande konsekvenser i organisationen. Om chefen lämnar företaget vid lunchtid kan denne knappast moralisera om arbetstider. Samstämmighet mellan intellektuellt och känslomässigt innehåll i ett budskap är helt avgörande för dess trovärdighet (Ingvar & Sandberg, 1991).

Information

Tillgång till information och en god kommunikation är framgångsfaktorer för att utveckla en attraktiv arbetsplats (Angelöw, 2002). För att beskriva grunden för hur information kommuniceras används kommunikationsmodellen. I den finns en sändare som sänder en signal, vilken innehåller informationen, som går fram till mottagaren. Informationen kan sändas på olika sätt via skilda kanaler såsom TV, datanät eller helt enkelt med sändarens röst. I modellen finns även en återkoppling av informationen och hur det uppfattats. Detta är sändarens kvitto på att informationen gått fram och kan ske med samma medel som informationen har mottagits på (Viklund & Dahl, 1996).

Den moderna organisationen är informationsbaserad och starkt informationsberoende (Falk & Olve, 1996). I ledarskapet ingår att informera sina medarbetare om vad som händer i organisationen (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004). Ledningen i ett företag kan välja att hemlighålla viktig information om företaget för sina medarbetare. Det kan även vara så att anställda av rädsla för konsekvenserna håller viktiga upplysningar hemliga för ledningen. Dalin (1997) menar att det nästan alltid finns goda grunder för bristande öppenhet om olika aspekter av ett företags situation, oavsett om den praktiseras uppifrån eller nedifrån. Ledningen talar om hänsynen till konkurrenterna och aktiemarknaden medan medarbetarna

säger att allt för mycket tid skulle gå till spillo om de rapporterade om allt som händer. Dock är ofta den egentliga orsaken till bristen på öppenhet att man vill undvika konfrontationer som hade kunnat bli personligt obehagliga. Men detta obehag blir ofta långt större när det visat sig att information undanhållits. Informationsöverföringen på ett företag bör ske på alla nivåer, både från ledningen till de anställda och vice versa (Dalin, 1997; Falk & Olve, 1996). En sådan kommunikation ihop med informationsöppenhet minskar risken för konflikter (Ingvar & Sandberg, 1991). Men för att viktig information ska komma fram, diskuteras och användas konstruktivt krävs förutom kommunikation även en företagsmiljö som präglas av ömsesidigt förtroende. Kritisk information får inte användas för att jaga syndabockar utan den ska ses som en möjlighet för att förbättra företagets praxis. Dalin (1997) menar vidare att de flesta chefer som målmedvetet arbetat för större öppenhet i företaget kan rapportera att det har resulterat i större engagemang, starkare lojalitet och ökat intresse.

Att ges mycket information är dock inte endast fördelaktigt. Informationsöverflödet kan upplevas som ett gissel i organisationer och ibland som ett hinder för arbete. Att komma tillrätta med informationsöverflödet är en väsentlig ledningsfråga. För att hantera problemet måste principen vara att initiativet till informationsflöden och kommunikation i största möjliga utsträckning kommer från mottagarna och inte från sändarna (Falk & Olve, 1996). En lösning som medför att medarbetarna själva kan hämta den information de anser sig behöva och är intresserade av är intranät (Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002).

Intranät är en kommunikationskanal och ett arbetsverktyg som många svenska företag och offentliga organisationer använder sig av. Enkelt beskrivet är intranät ett företags- eller organisationsinternt Internet, som är skyddat från Internet med så kallade brandväggar (Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002). Intranät är anpassat för att stärka och utveckla den interna informationen och kommunikationen (Bark, 1997). Poängen med intranät är att skapa mervärde för de anställda och därmed organisationen. För att kunna göra detta bör arbetet med att skapa det effektiva intranätet ta utgångspunkt i en grundlig analys av de anställdas behov och förutsättningar. Vidareutvecklingen måste med andra ord hela tiden

ske i en kontinuerlig dialog med användarna (Bark, Heide, Langen & Nygren, 2002). Att informationen sedan överensstämmer med affärsidén, affärsmålen och affärsstrategin är en grundläggande förutsättning för informationsförsörjningen (Falk & Olve, 1996).

Friskvård

Intresset för friskfaktorer har idag vuxit sig starkt och friskfaktorer ses i Sverige som viktiga konkurrensfaktorer för företag (Angelöw, 2002; Åteg, Hedlund & Pontén, 2004). Faktorerna kännetecknas av att de främjar individens hälsa, både den fysiska och den psykiska, men även ett företags attraktionskraft och lönsamhet (Wolrath, 2002, i Angelöw, 2002). Sedan årsskiftet har det blivit dyrare för arbetsgivare med långtidssjuka (Jusektidningen, 2005a). Därför satsar nu ännu fler arbetsgivare på friskvård, som är en typ av friskhetsfaktor (Angelöw, 2002; Jusektidningen, 2005a). Nationalencyklopedin definierar friskvård som en "samlingsbenämning på sådana åtgärder som stimulerar individen till egna aktiva insatser i hälsobefrämjande syfte". Vidare kan man i Nationalencyklopedin läsa att friskvård anses ha stor betydelse för folkhälsan och att den utgör ett komplement till det förebyggande hälso- och sjukvårdsarbetet (Nationalencyklopedin, 2005). Praktiskt sett kan åtgärder handla om: att införa friskvård på arbetstid, att upprätta friskvårdskontrakt, obligatorisk friskvård, att sluta röka, avslappning och massage, viktminskning samt hälsodiplomering. Att satsa på friskvård är en konkret åtgärd för att minska sjukskrivningarna men det får inte bli den enda åtgärden som görs i organisationerna. Det gäller att ha en helhetssyn och kombinera många olika strategier (Angelöw, 2002).

Bemanningsföretaget Manpower satsade på friskvård 2004 för att nå sitt mål att sänka kostnaderna för sjukskrivna med 10%. Men på ett år lyckades man sänka sjukskrivningarna med 15%. Bakom detta hälsoarbete fanns två starka drivkrafter: att vara en attraktiv arbetsgivare och att spara pengar. Företaget sponsrar ingenting som är onyttigt utan det förebyggande arbetet går ut på att friskvård ska genomsyra hela organisationen. Enligt

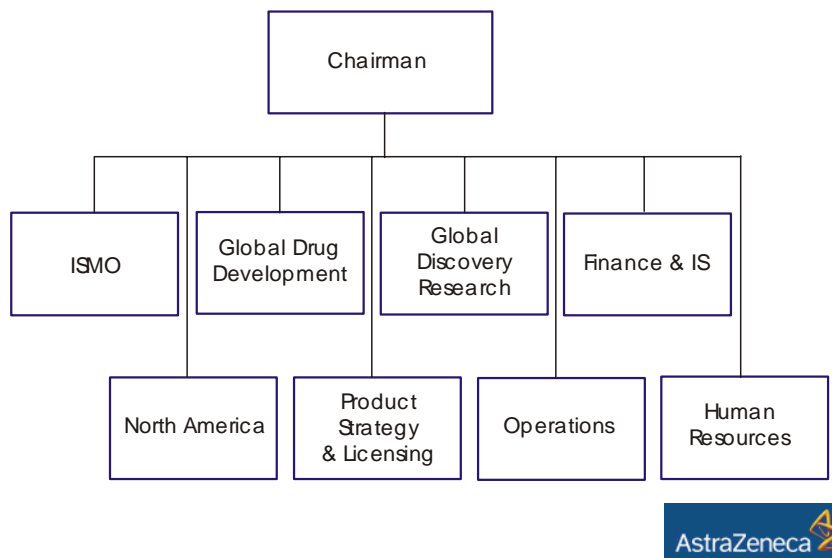
personalchefen har företaget tjänat tjugo gånger mer än vad de har lagt ner på hälsoarbetet (Jusektidningen, 2005a).

Försäkringskassan på Gotland hade 2004 Sveriges friskaste försäkringskassamedarbetare. Men här fick man välja bort friskvård på arbetstid för att det blev för dyrt. De anställda erbjuds dock kurser i stresshantering och en halvtimmes massage varje månad, men utanför arbetstid (Jusektidningen, 2005b).

AstraZeneca

AstraZeneca (AZ) är ett internationellt läkemedelsföretag med verksamhet i 45 länder. Globalt har AZ 64 200 medarbetare, varav 13 000 i Sverige. Huvudkontoret ligger i London medan forskningen leds från Sverige. Huvuddelen av AZs verksamhet i Sverige finns på tre orter: Södertälje, Mölndal och Lund. Verksamheten inriktas främst på forskning, utveckling, tillverkning och marknadsföring av receptbelagda läkemedel. Företaget räknas till de största läkemedelsföretagen i världen med en försäljning på 18,8 miljarder US-dollar. Astra grundades 1913 och 1999 bildades nuvarande AstraZeneca genom att bolagen Astra och Zeneca slogs samman. Sedan samgåendet 1999 har AZ konsekvent arbetat för att koncentrera verksamheten till kärnverksamheten - receptbelagda läkemedel. Stora produkter är till exempel Losec, Symbicort och Nolvadex (AstraZeneca, 2005a, 2005b).

AZ i Sverige består av fyra centrala enheter: R&D (Forskning & utveckling), PS&L (Strategisk marknadsföring och licensiering), Operations (Produktion och varuförsörjning) samt ISMO (Lokal marknadsföring och försäljning). Dessutom har företaget en gemensam stabsfunktion som kallas Sweden Business Services (SBS). Uppgiften att administrativt samordna all verksamhet i Sverige vilar på AstraZeneca AB (AstraZeneca, 2005a). En övergripande global organisationsmodell visas i figur 2.



Figur 2. Organisationsmodell (2005c).

Attraktivitetsarbetet

År 2003 infördes som strategisk målsättning att företaget framöver ska vara en av de mest attraktiva arbetsgivarna, en så kallad "Employer of Choice". Med andra ord jobbar företaget kontinuerligt med attraktivitetsprocessen. På AZs hemsida finns flera sidor att läsa om vad företaget kan erbjuda sina anställda i form av arbetsförmåner och annat som medarbetarna har att se fram emot. Stor vikt läggs vid medarbetarnas engagemang, kreativitet och kompetens. Dessa begrepp symboliserar även den företagsanda som man arbetar efter. I attraktivitetsarbetet ingår de sex områdena värderingar, utveckling, belöning, information, ledarskap och välbefinnande (AstraZeneca, 2005a, 2005b).

AZ har fyra grundvärderingar som ska genomsyra arbetet i hela företaget. Den första är integritet och höga etiska normer. Den andra inbegriper respekt för individen och mångfalden. Öppenhet, uppriktighet, förtroende och ömsesidigt stöd utgör den tredje värderingen. Den sista är ledarskap genom goda exempel på alla nivåer.

Utveckling satsas på genom att cheferna har ansvaret för att säkerställa att det finns individuellt anpassade utvecklingsplaner för var och en av medarbetarna. Mentorskap utgör en viktig del i kompetensutvecklingen. Syftet är att stärka individen och att öka kontakterna inom och utom organisationen samt att öka kunskapen och förståelsen för AZ i ett större perspektiv. Genom att betona att individens framgång grundas på egen förmåga och arbetsinsats ges förutsättningar för lika möjligheter oavsett kön, ålder eller position (AstraZeneca, 2005a, 2005b).

Vad det gäller belöning går det på hemsidan att läsa om konkurrenskraftiga löner och anställningsvillkor genom individuella och marknadsanpassade löner, resultatbonus, flexibla arbetstider, familjevänlig policy i samband med föräldraledighet, marknadsmässiga pensionsvillkor och attraktiva frivilliga gruppförsäkringar. Förmånssystemet är utformat så att hänsyn tas till individuella behov genom personliga val och flexibilitet i förmånernas sammansättning. Den anställde kan använda en del av sin lön, kontanta bonus och sina extra semesterdagar för att ”köpa” de förmåner som man tycker passar den egna situationen bäst. Ett exempel på valbar förmån är att låna en hemdator mot avdrag på lön före skatt (AstraZeneca, 2005a, 2002).

Företaget framhäver att för att medarbetarna ska känna tilltro till företaget och dess mål måste de ha tillgång till information. Därför används en mängd kommunikationskanaler såsom intranät och personliga möten för ständig uppdatering om verksamhetens utveckling. Ett angeläget syfte med informationsflödet är att de anställda alltid ska vara klara över vilka mål och roller de själva och deras grupp innehar. Även återkoppling är mycket viktig och möjligheten att framföra egna åsikter finns på samtliga kommunikationsnivåer. Vartannat år genomförs en global attitydundersökning för att fastställa och utveckla de områden som behöver förbättras (AstraZeneca, 2005a).

Att ledarskapet är prioriterat visas i att det utgör en av AZs fyra grundvärderingar där det är formulerat som ledarskap genom goda exempel på alla nivåer. Företaget understryker att inspirerande ledarskap stimulerar till goda arbetsinsatser. Som tidigare nämnt bär cheferna

ansvaret för medarbetarnas individuella utvecklingsplaner. För att utveckla chefernas ledaregenskaper och på så sätt skapa ett gott arbetsklimat finns globala, såväl som lokala, program (AstraZeneca, 2005a).

”Well Being” står för att trivas på jobbet, må bra, vara frisk och ha en bra balans mellan arbete och privatliv. Det är också samlingsnamnet för det arbete och de resurser AstraZeneca satsar på för att öka välbefinnandet och främja hälsan bland sina medarbetare. Däri ingår program för säkerhet och arbetsmiljö, möjlighet till flexibel arbetstid såväl som distansarbete hemifrån. Varje avdelning driver sitt eget arbete men erbjuds också specialistkompetens kring bland annat stresshantering, motion, hälsa, kost, rökavvänjning och viktminskning. Cheferna utbildas och ges stöd i frågor som rör ”Well Being”. Som anställd erbjuds företagshälsovård, friskvård samt fritids- och idrottsverksamhet i egna lokaler, omfattande föreningsverksamhet, subventionerat semesterboende och starkt subventionerad lunch i egna restauranger och caféer (AstraZeneca, 2005a).

Dessa sex områden utgör grunden för ”The AZ People Strategy” (figur 3) vilken är en del i det aktiva attraktivitetsarbetet (AstraZeneca, 2005c).



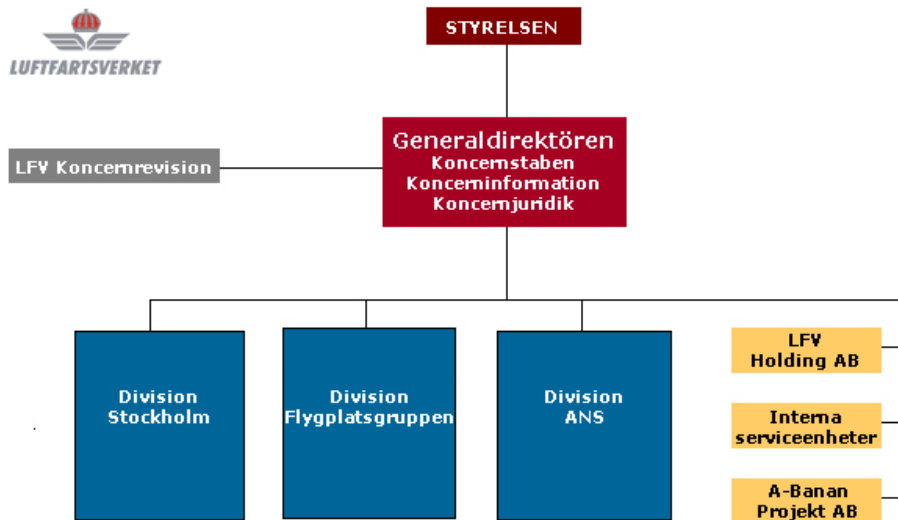
Figur 3. The AZ People Strategy (2005c).

Luftfartsverket

Luftfartsverket (LFV) är ett affärsdrivande verk som ägs av näringsdepartementet och därmed styrs genom riksdags- och regeringsbeslut. Nitton av Sveriges 40 flygplatser ägs av LFV som också ansvarar för drift och utveckling av den civila luftfarten på dessa. LFV har även som huvuduppgifter att: svara för skyddet av miljön mot föroreningar från civil luftfart, ansvara för flygtrafiktjänst i fred för civil och militär luftfart, utbilda flygledare, sköta om beredskapsanläggning för civila flygtransporter, verka för att hänsyn tas till funktionshindrade personers behov inom den civila luftfarten samt ha samordningsansvaret för trafiksäkerhetsarbetet inom luftfarten (Luftfartsverket, 2005a).

Arlanda, som är Sveriges största arbetsplats, är navet för de 19 flygplatserna vilka ingår i ett gemensamt trafiksystem. Huvudkontoret ligger i Norrköping. Verket har 3600 anställda där en mängd olika yrkeskategorier finns representerade. Den årliga omsättningen är på omkring 5,5 miljarder kronor (Luftfartsverket, 2005a).

Under de femtio år som LFV har haft det samlade ansvaret för den civila luftfarten i Sverige har många stora förändringar genomförts. I januari detta år skedde en betydande omorganisering där LFV delades och de myndighetsrelaterade avdelningarna Luftfartsinspektionen samt Luftfart och Samhälle bildade Luftfartsstyrelsen. Denna omorganisering innebar att LFV övergick till att bli ett rent affärsverk och uppgiften att företagsekonomiskt främja utvecklingen av flyget blev därmed tydligare (Luftfartsverket, 2005a). Hur organisationen är uppbyggd visas i figur 4.

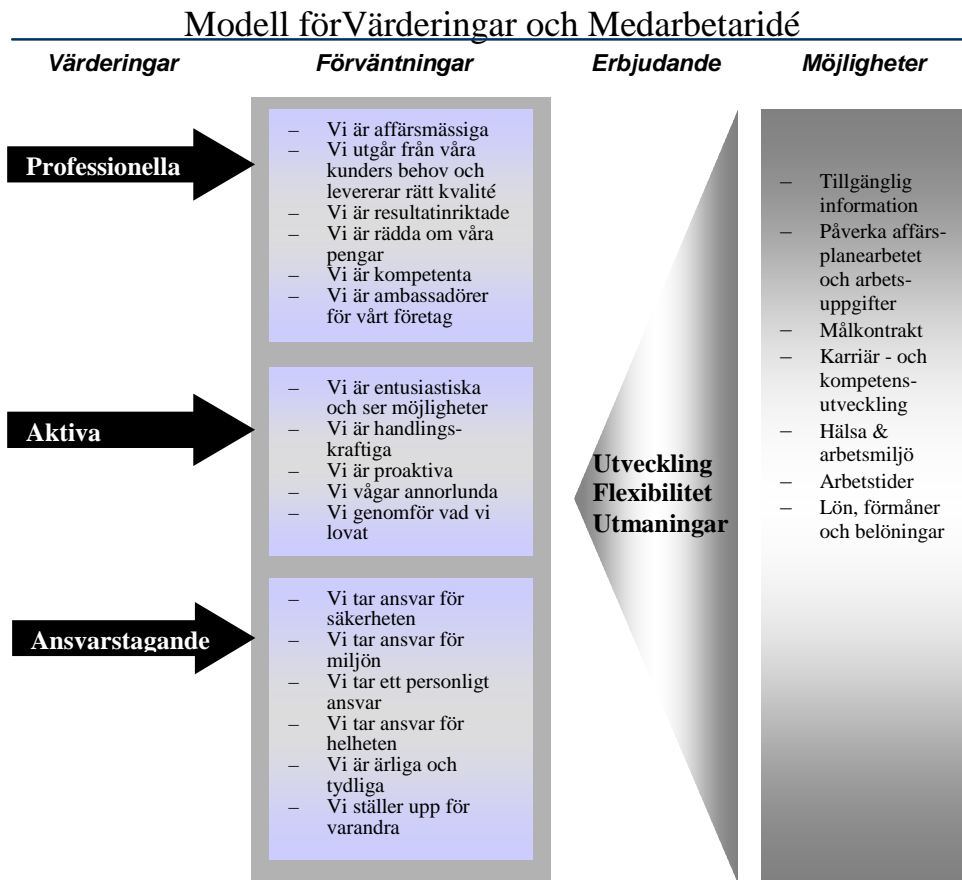


Figur 4. LFV – koncernens organisation (2005b).

Attraktivitetsarbetet

Ett av LFVs strategiska koncernmål är att vara en attraktiv arbetsgivare 2008. LFV vill ha en positiv image både inom och utanför LFV. Målet innefattar även att LFV långsiktigt ska kunna förse sin verksamhet med kompetenta och motiverade medarbetare. Vidare ska arbetsmiljön vara god och medarbetarna ska vara LFVs ambassadörer (Luftfartsverket, 2004).

En viktig del av arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare är den medarbetaridé som för tillfället utarbetas. Syftet är att ge en koncerngemensam syn på medarbetares förhållningssätt och agerande. Den utgår från de tre gemensamma värderingarna som LFV arbetar utifrån (figur 5). I medarbetaridén ingår i dagsläget förväntningar, erbjudanden och möjligheter för medarbetarna (Luftfartsverket, 2005b, 2004).



Figur 5. Modell, under utveckling, för värderingar och medarbetaridé (2005b).

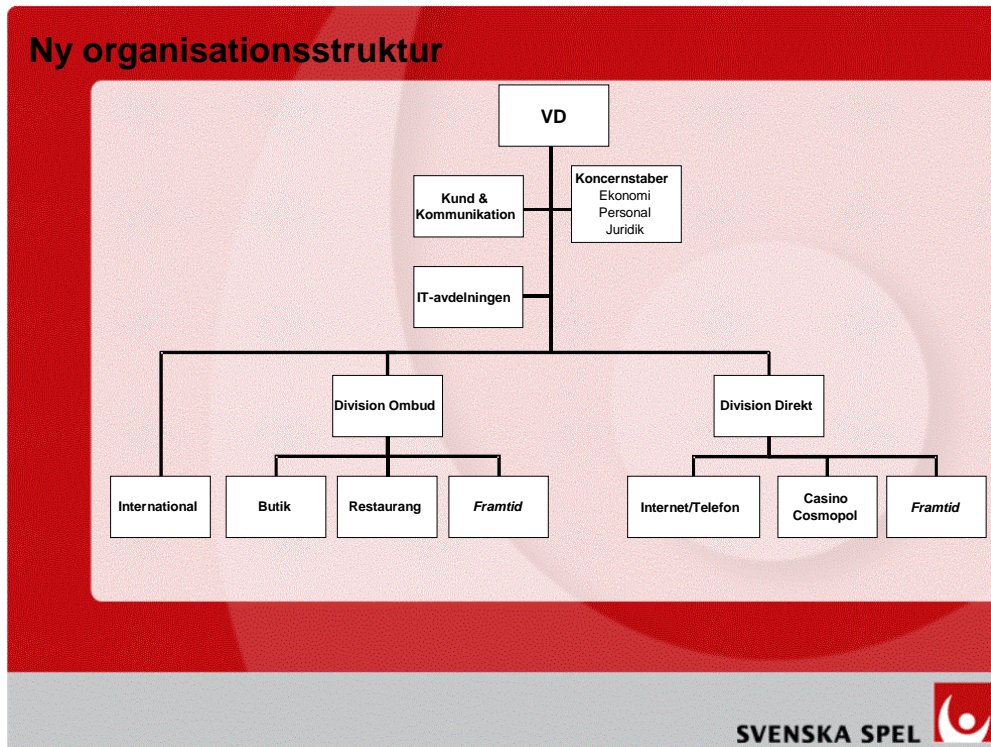
Koncernen har även en chefsprofil. Syftet med denna är att beskriva de viktigaste förväntningarna i chefsrollen, vad ledarskapet innebär idag och i framtiden samt ge förutsättningar för chefer att utvecklas i ledarrollen. Chefsprofilen utgår från tre grundprinciper. Den första är ansvar och innebär att chefen ansvarar för verksamheten, medarbetare, ekonomi och kund. Ansvaret innebär även att chefen skall leda genom målstyrning och förväntas agera utifrån fyra roller. Dessa roller utgör den andra principen och innebär att chefen skall vara en ledare, en kompetensutvecklare, en affärsutvecklare samt en verksamhetsutvecklare. Den tredje principen utgörs av de ledarbeteenden som chefen bör ha utvecklat. Dessa är: kommunikation, handlingskraft, förändring och uthållighet. Även resultat ingår och betyder bland annat att chefen ska definiera tydliga

mål, fatta affärsmässiga beslut och uppmuntra bra insatser. Vidare uttrycker LFV att grunden för ett framgångsrikt ledarskap är chefens empati och förmåga att förstå (Luftfartsverket, 2005b).

Svenska Spel

Svenska Spel ägs av finansdepartementet och styrs därmed av staten. Företaget står för 54% av den totala spelmarknaden i Sverige (Svenska Spel, 2005). Det är 611 anställda i moderbolaget samt 750 i dotterbolag (Hoffström, personlig kommunikation, 2005). Huvudkontoret ligger i Visby men en betydande verksamhet finns i Sundbyberg. Årsomsättningen år 2004 var ca 20 miljarder kronor (Svenska Spel, 2005). Av Svenska Spels vinst går ca 25% till folk- och idrottsrörelsernas barn- och ungdomsverksamhet via Riksidrottsförbundet och Ungdomsstyrelsen. Resten av vinsten går till svenska staten.

Svenska Spel bildades 1997 då de två statliga bolagen Tipstjänst och Penninglotteriet slogs samman. Under 2004 har Svenska Spel infört ett generellt anställningsstopp som följd av att spel- och lotteriverksamheten inte längre har en lika stabil marknadssituation som förr. Nya försäljningskanaler och tjänster har tillkommit de senaste åren vilket bland annat medfört uppbyggnad och snabb expansion (Svenska Spel, 2005). Under våren 2005 har företaget också genomgått en omfattande organisationsförändring för att klara av den nya konkurrensen. Den nya organisationsstrukturen trädde i kraft den 1 maj detta år och visas i figur 6. Svenska Spel måste nu klara av att både jobba operativt nära kunden och långsiktigt strategiskt (Hoffström, personlig kommunikation, 2005). Nyckelord som växt fram då organisationen inte längre präglas av stabilitet är effektivitet, rörlighet och förändringsförmåga (Svenska Spel, 2005).



Figur 6. Svenska Spels organisationsstruktur (Hoffström, personlig kommunikation, 2005).

Attraktivitetsarbetet

Svenska spel arbetar utifrån en gemensam värdegrund som sammanfattas av begreppen affärsmässighet, lyhördhet, engagemang och ansvar. Den beskrivs som väl förankrad (Svenska Spel, 2004).

Idag benämner sig Svenska Spel som en attraktiv arbetsplats med en stark attraktionskraft som arbetsgivare. I årsredovisningen för 2004 står det skrivet att en prioritering som Svenska Spel har inför 2005 är att arbeta vidare på att stärka sin attraktionskraft som arbetsgivare. Detta ska ske genom att man bland annat satsar på chefs- och kompetensförsörjning (Svenska Spel, 2004). Chefsförsörjningsprojektet har Svenska Spel arbetat med sedan april 2004 och den ska implementeras i sin helhet januari 2006. Intentionen med denna strategi är att skapa bästa möjliga förutsättningar för att tillgodose

det långsiktiga chefsbehovet på olika nivåer i koncernen. En chefsskrift har utarbetats som informerar om vilka krav och förväntningar som finns på cheferna. Ett gott chefskap på Svenska Spel kännetecknas av: självinsikt, affärsmässighet, helhetssyn, lyhördhet och engagemang (Hoffström, personlig kommunikation, 2005).

För närvarande driver Svenska Spel även ett projekt som heter attraktiv arbetsgivare (Hoffström, personlig kommunikation, 2005). Projektet syftar till att:

- Bibehålla attraktionskraften mot arbetsmarknaden
- Bibehålla och utveckla nuvarande medarbetare
 - Identifiera och ta tillvara medarbetartalanger inom koncernen
 - Tydliggöra karriärvägar inom koncernen
 - Tydliggöra rättigheter och skyldigheter för medarbetarna
 - Möjliggöra intern rörlighet
- Skapa ambassadörer

Projektet innehåller även tre delområden. Det första handlar om vägen till Svenska Spel och där ingår bland annat varumärket och rekryteringsprocessen. Det andra området handlar om att behålla och utveckla medarbetare vilket handlar om varför medarbetarna vill stanna kvar på företaget, förmånpaket, kompetensutveckling, värdegrund, förväntningar samt introduktion. Vägen från Svenska Spel handlar om avvecklingsprocessen (Hoffström, personlig kommunikation, 2005).

De senaste två åren har ett friskvårdsprojekt, "Hälsa och livsstil" genomförts där alla medarbetare och chefer erbjudits utbildning. Genom detta har Svenska Spel velat förmedla inspiration till bättre balans i livet mellan arbete, fritid och hälsa. Kontantbidrag har givits till fritidsaktiviteter inom idrott och kultur. Hälsoinspiratörer har utbildats och medarbetarna har blivit erbjudna rökavvänjning samt temadagar om mat. Kostnaderna för projektet har redan sparats in bland annat genom minskat antal sjukdagar (Svenska Spel, 2004).

För att utveckla relationen mellan medarbetarna och cheferna samt för att öka lönsamheten arbetar Svenska Spel regelbundet med attitydundersökningar. Undersökningen som genomfördes 2004 visade att 90% av medarbetarna var nöjda med att arbeta på Svenska Spel (svarsfrekvens 90%). Utifrån dessa undersökningar utarbetas sedan ett Hälsindex som ska spegla hur medarbetarna mår på sin arbetsplats. År 2004 var resultatet från indexet goda och det hade dessutom förbättrats sedan år 2003 (Svenska Spel, 2004).

Syfte

Knutsson och Malmros (2004) genomförde en studie av vilka faktorer som kännetecknar en attraktiv arbetsgivare och hur Luftfartsverkets anställda upplever att verket lever upp till dessa. Metoden utgjordes av ett frågeformulär. Ett slumpmässigt urval anställda fyllde i enkäten. Resultaten visade att de anställda prioriterade lön, bra ledarskap, goda relationer till kollegor och känsla av delaktighet. De anställda visade sig vara mest nöjda med arbetskamraterna och minst nöjda med ledarskapet. Den här studien bygger vidare på Knutsson och Malmros uppsats.

Till skillnad från Knutsson och Malmros studie sträcker sig denna studie även utanför Luftfartsverket. I föreliggande studie jämförs hur Luftfartsverket (LFV), AstraZeneca (AZ) och Svenska Spel arbetar med begreppet attraktiv arbetsgivare och hur arbetsprocessen gått och går tillväga. Jämförelsen görs utifrån insamlade företagsfakta, litteraturfördjupning avseende utvalda faktorer som arbetsgivarna arbetar med för att bli och förbli attraktiva samt anställdas subjektiva upplevelse av processen. Avsikten är att undersöka vilka attraktivitetsfaktorer företagen har gemensamma och vilka som skiljer dem åt och om möjligt utreda orsaker. Målet är att visa exempel på hur företag kan bli och förbli en attraktiv arbetsgivare. Då övergripande slutsatser söks utifrån erfarenheter, exempel och annat material som samlats in används ett induktivt arbetssätt i denna explorativa studie. Studien kommer inte att gå in på skillnader i uppfattning av vad som är en attraktiv

arbetsgivare mellan de som redan arbetar på företaget och på presumtiva arbetstagare. Inte heller kommer olika yrkeskategorier att jämföras.

Frågeställning

Vad innebär det att vara en attraktiv arbetsgivare för LFV, AZ och Svenska Spel? Hur arbetar dessa företag med processen idag? Hur har företagen arbetat, och i vissa fall hur tänker de arbeta, med att bli och förbli en attraktiv arbetsgivare? Varför satsar företagen på valda attraktivitetsfaktorer? Finns det i processen gemensamma nämnare för företagen? Finns det skillnader? Vad kan likheterna och skillnaderna bero på?

Metod

Undersökningsdeltagare

För att få en insiktsfull och djup bild genomfördes ett styrt urval i form av personer i ledande position däribland vissa som bedömts vara nyckelpersoner för attraktivitetsarbetet. På grund av uppsatsens tidsgräns begränsades antalet intervjuer till tolv stycken. De anställda var upptagna och hade inte alltid möjlighet att hitta någon lucka i kalendern för intervju. Deltagarurvalet på företagen gjordes, på uppdrag av författarna, av våra kontaktpersoner på respektive företag. Fem personer på LFV, fyra på Svenska Spel respektive tre på AZ valdes ut. Så gott som alla intervjupersoner (ip) innehar chefsposition och är mer eller mindre inblandade i respektive arbetsgivares attraktivitetsarbete. Ip är 6 män och 6 kvinnor i åldrarna kring 30 till 60 år med en medelålder på 45,5 år. Vad gäller yrkeskategorierna är de spridda. Ip arbetar på olika avdelningar med inriktning mot till exempel it, personal, administration samt försäljning. Exempel på arbetsområden är utveckling av personalpolicys och bonussystem, rekrytering, organisera och driva försäljningsarbete samt chefsförsörjning.

Material

Utifrån syftet att dels komplettera företagsfakta samt att få en subjektiv bild av attraktivitetsprocessen arbetades intervjutema och frågor fram. Intervjuformen var semistrukturerad och en intervjuguide (Appendix) användes med öppna frågor samlade under fyra teman: personlig information, bakgrund, arbetet i praktiken samt erfarenheter. Till frågorna utarbetades även några uppföljningsfrågor att använda som förtydliganden vid behov. För att anpassa intervjun till var företagen befinner sig i attraktivitetsarbetet idag omformulerades i vissa fall utvalda frågor. Omformuleringen låg i att ändra tempus från perfekt till futurum. Istället för att fråga exempelvis ”vad tror du har påverkat om processen att bli en attraktiv arbetsgivare har fungerat eller ej?” löd frågan ”vad tror du kommer att påverka om processen....”.

Procedur

Efter att författarna bokade in intervjuerna utfördes sex stycken av intervjuerna på respektive arbetsplats och sex stycken via telefon. Telefonintervjuer genomfördes på grund av tidsbrist då ip fanns på spridda orter samt var mycket uppbokade vilket omöjliggjorde samordning av intervjuer på närliggande orter. Intervjuerna genomfördes med en person åt gången och tog mellan 30 och 45 minuter. Författarna växlade mellan att ha huvudansvar för att intervjua och att anteckna. Dock fördes alltid anteckningar av båda författarna. Samtliga intervjuer spelades in, efter medgivande av ip, med syfte att ha inspelningarna som minnesstöd. Dock behövdes dessa inte utnyttjas. Till intervjuerna som utfördes på företagen användes ett avskilt rum vilket anvisades av ip.

Databearbetning

För att analysera intervjuerna användes den kvalitativa metoden Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). Generellt sätt syftar fenomenologiska psykologiska undersökningar till att bringa klarhet i situationer som upplevs av personer i vardagen. Det

specifika målet med IPA är att undersöka hur personer skapar förståelse av sin personliga och sociala värld. Semistrukturerade intervjuer är den datainsamlingsmetod som rekommenderas. I analysdelen delas intervjudata in i teman som sedan länkas till varandra och processen. Samplet ska vara ganska homogent och litet till antal. Det är detaljerna och inte det generella som är det viktiga. Det finns inte ett enda definitivt sätt att göra IPA vilket är vanligt med kvalitativa metoder (Smith & Osborn, 2003).

I intervjuguiden, som trycktes upp till varje intervju, fanns under varje fråga utrymme för författarna att skriva ned ips svar. Detta gjordes enskilt under intervjuerna. Direkt efter varje intervju diskuterade författarna gemensamt sina anteckningar och tankar och sammanfattade dessa i rutor vid varje tema. Intervjuerna analyserades med andra ord en åt gången. Frågeställningen i denna uppsats utgår från det generella men genom användning av IPA belyser författarna i resultatet även detaljer. I slutsatserna tas sedan övergripande resonemang återigen upp. Då alla intervjuer var avslutade utfördes två enskilda sammanställningar och jämförelser av allt svarmaterial. Sedan resonerades ett ömsesidigt resultat fram i vilket resultatteman utformades. I sista steget sammanställdes de slutliga resultaten.

Resultat

Vid analysen av intervjuerna identifierades ett antal teman som är relevanta för att belysa deltagarnas upplevelse av sin arbetsgivares attraktivitetsprocess. Resultatpresentationen sker i dessa tema med fokus på intressanta likheter och skillnader mellan och inom företagen.

Personlig roll i attraktivitetsarbetet

Av de intervjuade innehar samtliga en chefsposition. Många arbetar även med, eller har tidigare arbetat med, specifikt personalarbete. Samtliga ip på AZ känner sig inblandade i arbetet mot att bli och förbli en attraktiv arbetsgivare och de kan helt eller delvis påverka

utformningen av processen. På LFV känner sig någon inte alls inblandad eller att denne kunnat påverka arbetet medan några ip känner sig inblandade, och att de kunnat påverka, indirekt genom chefskapet. En ip känner sig högst inblandad och kan påverka utformningen av processen mycket. En del av dem uttrycker även att de inte känner behov av att de på deras enheter ska delta i den här processen då deras enheter ändå är attraktiva samt på grund av att personalomsättningen är så låg där. På LFV har ip över lag varit anställda mycket lång tid. Ip på AZ och Svenska Spel har spridd anställningstid. Hälften av de intervjuade på Svenska Spel känner sig högst inblandade i arbetet med att bli en attraktiv arbetsgivare medan de övriga upplever att de är inblandade indirekt men att de inte kunnat påverka utformningen av processen. Exempel på hur samtliga ip varit inblandade, utöver indirekt, är bland annat genom att: driva ”employer branding” projekt, driva attraktivt arbetsgivarprojekt, vara ansvarig för att företaget har attraktiva förmåner, rekrytera och avveckla personer på bästa sätt samt genom att utveckla informationskanaler riktade mot presumtiva arbetstagare.

Företagens tidigare arbete och förutsättningar

Samtliga ip på AZ är eniga om att företaget länge varit medvetet om personalen och länge haft ”attraktivitetstänkandet” men att man sedan sammanslagningen för fem år sedan arbetar mer aktivt med frågan. En person säger att AZ idag synliggör det man är bra på och en annan talar om att de anställda varit bortskämda och att man idag tänker mer kostnadseffektivt. Svenska Spel tycker sig också ha arbetat med begreppet sedan sammanslagningen eller sedan ca fem år tillbaka. På LFV resoneras det lite olika om hur länge man arbetat aktivt med att vara attraktiv. De flesta säger att företaget inte arbetat med det eller att det ligger i sin linda. Två personer menar att det är nu man satsar. Någon går in på att arbetet gått i vågor beroende på företagets ekonomiska svängningar. Det framhålls att de olika enheterna har arbetat olika länge och mycket med processen. Flera på Svenska Spel lyfter fram förra VD:n som initiativtagare till och den drivande kraften i arbetet. Hälften av ip på Svenska Spel upplever att förändringarna har gått sakta men säkert och den andra hälften känner att det är för tidigt att uttala sig om detta ännu. Åsikten att information

om åtgärder inte har kommunicerats inåt framkommer. Några uttrycker oro för dagsläget då eventuellt delar av verksamheten måste flytta.

Vid tal om varför det är viktigt för företaget att vara attraktivt tar ip genomgående upp vikten av att behålla och attrahera rätt/kompetent personal. Från olika håll nämns att personalen är A och O i företaget. Med detta menas att arbetsgivarens attraktivitet, för att kunna locka till sig och behålla bra personal, är en förutsättning för att företaget ska kunna fungera och växa på bästa sätt. Även kostnadsaspekten av att bli av med duktiga medarbetare lyfts fram som argument. På LFV redovisar någon synpunkten att det är en ny rörlighet på arbetsmarknaden och att företaget därför måste vara lockande. På AZ såväl som på Svenska Spel berättas det om dagens humankapitalintensiva kunskapssamhälle med kompetensbaserade företag. Både på Svenska Spel och på LFV talas det om att det för företaget gäller att jobba extra hårt som statligt bolag för att ses som attraktiv eftersom ”statlig” kan medföra att man kan tolkas som tråkig och byråkratisk. Detta blir ännu svårare då företagen står inför en ökad konkurrenssituation vilken inte funnits tidigare.

Att man haft goda ekonomiska förutsättningar för att arbeta med attraktivitetsprocessen lyfts fram på samtliga företag. På LFV uttrycks att dessa förutsättningar i stort sett rådde fram till september år 2001 då antalet flygresenärer drastiskt minskade. Både på LFV och på Svenska Spel pekar en del ip på det attraherande i att vara i en spännande bransch. Men även negativa aspekter av detta framkom av en ip på LFV som påpekade att om personalen endast lockas till den direkta flygverksamheten och sedan inte arbetar i nära anknytning med detta kan motivationsproblem uppstå. Flera personer på Svenska Spel ser en fördel i att finnas både på landsort såväl som i storstad. På AZ lyfter en ip fram det positiva i att som ett globalt företag kunna erbjuda utlandstjänster. En ip där ser en fördel i att företaget är så stort eftersom det innebär många möjligheter. Men en ip framhåller även att det för ett globalt företag är svårt att få till stånd gemensamma förändringar då många olika kulturer finns representerade. Samtliga ip på AZ ser fördelen med att sedan länge jobbat med, och insett vikten av, attraktivitetsarbetet eftersom det har resulterat i ett gott rykte. Några på

LFV talar om att personalstyrkan i stor grad är heterogen och att en del arbetar långt ifrån flygplatserna. Det kan då vara svårt att få alla samkörda.

Var företagen befinner sig idag

På AZ bedöms arbetsgivaren av ip som attraktiv, mycket attraktiv och den attraktivaste i Sverige. Ip på Svenska Spel tycker arbetsgivaren idag är attraktiv eller mycket attraktiv och då framförallt för yngre män med sportintresse som lockas av branschen. På LFV är tongångarna mer dämpade. En person anser inte företaget vara attraktivt. Flera ip på LFV talar om svårigheten att vara attraktiv när det råder sparkrav men bedömer arbetsgivaren som något attraktiv till attraktiv.

Både på Svenska Spel och AZ ges flera exempel på hur företaget kommunicerar och implementerar de faktorer i attraktivitetsarbetet som man satsar på. Exempel är intranät, workshops, föreläsningar och diskussioner i grupp. Det talas även om utarbetade kommunikationsplaner mellan ledning och anställda. På Svenska Spel och LFV poängteras chefernas roll i arbetet, hur viktigt det är att de lever som de lär. Ip på dessa företag talar om brister i informationsarbetet. På LFV uttrycker man att staben i det avseendet lyckas halvbra och någon menar att direktiv från staben ofta kommer för sent eftersom enheterna ofta kommit längre i attraktivitetsarbetet än vad staben är medvetna om. En ip på Svenska Spel upplever att de faktorer företaget satsar på inte kommuniceras eller implementeras men tror mer på det nya projektet ”Attraktiv arbetsgivare” då det innebär en samlad satsning. Det framhålls även att företaget i diverse frågor har en vilja eller policy, men att själva agerandet ser annorlunda ut.

På varje företag är någon kritisk till respektive företags interna attitydundersökning. På LFV påpekas av någon ip att man tvingas jaga folk för att få in svar. På AZ ställer sig en ip frågande till vad som egentligen kommer fram i undersökningen, det vill säga hur pass bra den fungerar som mätinstrument. Samma åsikt kommer fram på LFV och då resoneras det kring att resultatet kan bero på om personerna i undersökningen jämför sig själva med

anställda på andra företag eller om de jämför sig internt med personer i det egna företaget. Denna ip menar att anställda lätt bedömer arbetsgivarens attraktivitet mer negativt genom att jämföra sin egen position med hur bra vissa andra anställda i företaget har det. På Svenska Spel är en ip skeptisk till om det blir någon effekt av attitydundersökningarna. De flesta ip berättar att företagen har omvärldsbevakning i form av bland annat samarbete med Universum som genomför undersökningar av hur populära företag är bland högskolestudenter.

Erfarenheter/framtids tankar

En ip på AZ berättar att då inskolningsperioden på företaget är lång och då det är lätt att förlora medarbetare har det helt enkelt varit en självbevaringsdrift för företaget att satsa på de attraktivitetsfaktorer som de har gjort. Men denna ip säger samtidigt att det inte är några banbrytande faktorer de satsar på utan mycket handlar om benchmarking. Även på LFV och Svenska Spel talar en del ip om att faktorerna företaget valt att satsa på ligger i tiden och att de därför inte är sensationella för just deras företag. En ip förklarar att LFV nu satsar på flexibilitet eftersom marknaden förändras extremt snabbt och att företaget då måste kunna forma sig. Även ip på Svenska Spel uttrycker att man satsar på utvalda faktorer för att rusta för framtiden. Anledningen är att det troligen kommer att bli kamp om bra kompetens snart. Några på Svenska Spel förklarar att företaget satsar på chefsförsörjning då det gäller att ta tillvara på kompetens eftersom det är dyrt att rekrytera utifrån. På Svenska Spel nämns flera gånger den förre VD:n som "grundare" till attraktivitetsarbetet där och att det var hon som fick företaget att satsa på just de faktorer de gjort.

Att cheferna/ledarna är oerhört viktiga är något som tas upp av flera ip på alla tre företagen. Deras inblandning i attraktivitetsprocessen är en förutsättning för att få det att lyckas. Någon eller några ip på samtliga företag framhåller att det gäller för ledarna att leva som de lär. När det handlar om att få med sig medarbetarna i arbetet mot att bli en attraktiv arbetsgivare har detta gått smidigt på AZ. En ip uppger att AZ har varit mycket generösa

mot sina medarbetare och därför har förändringarna mestadels lett till positiva följder för dem. Då är det inte svårt att få med sig medarbetarna i arbetet. En annan ip anger även att dessa förändringar varit naturliga på AZ då de har medarbetare som är medvetna om att företaget har bra arbetsvillkor. Samtidigt anger några ip på AZ, såväl som på LFV, den negativa aspekten av att få för mycket då det lätt leder till att medarbetarna blir bortskämda och hela tiden vill ha mer. Ip på LFV har mycket skilda resonemang kring förändringsfrågan. Några påpekar att organisationen är mycket spridd och då är det svårt att få med sig alla. Någon resonerar kring framtiden och tror att LFV kommer få med sig alla, i alla fall de stora enheterna som har resurserna både i form av ork och pengar att driva det. De mindre enheterna kommer vara beroende av entusiaster som driver arbetet. Någon anser att det inte skett någon förändring än, men även flera andra ip lutar åt denna uppfattning. Även på Svenska Spel anser en ip sig inte ha upplevt någon förändring än. I övrigt är svaren svårtydda på Svenska Spel vad det gäller att få med sig medarbetarna i förändringsarbetet. En ip poängterar dock att det underlättar för företaget att de inte är spridda över hela världen. På så sätt blir det lättare att styra mot samma mål. En annan ip understryker att det gäller att medarbetarna får reda på vad som ska hända innan det händer så att de känner sig delaktiga.

Ytterligare faktorer som påverkat om processen fungerat eller inte är enligt en ip på AZ att de varit lite före alla andra företag när det gäller attraktivitetsarbete samt att det alltid finns täckning för det de informerar om. Någon ip på AZ uttrycker när han/hon talade om attraktivitetsarbete på alla företag att denne är trött på "fina ord" som ofta ges i det sammanhanget. Att kommunikationen är öppen på AZ lyfts fram som positivt av någon ip. En ip tycker att företaget i högre utsträckning bör satsa på att utveckla även de personer som inte högpresterar. Både ip på AZ och LFV menar att de har ett problem med låg personalomsättning eftersom det genom personalgenomströmning kommer nya idéer och influenser. På LFV talar två ip om att attraktivitetsarbetet hade gått lättare om strategierna hade varit mer kundorienterade mot personalen och inte bara utarbetats hos ledningen. En annan ip nämner även att det på LFV finns en "kulturmur" som är trög att tränga igenom. Så fort det rör sig om förändringar behövs alla instrument för att få det att fungera. Ett

annat problem som nämns av en ip på LFV är att divisionerna ligger i olika skeden där till exempel Arlanda kommit längre med vissa attraktivitetsfrågor. Åsikten att arbetet bör ske mer på enhetsnivå kommer fram av en ip. Men en sammanhållande kraft måste fortfarande finnas så att organisationsrollerna är tydliga. Någon ip på LFV lyfter fram att motivationsproblem kan uppstå då arbetstagare väljer företaget på grund av branschen eftersom alla inte arbetar nära kärnverksamheten. På Svenska Spel tror en ip att en framgångsfaktor för processen är att göra en samlad insats kring ett projekt men svårigheten är att hitta den gemensamma bilden. En annan ip anser dock att en svårighet är att det kommer nya förändringar hela tiden och att det är svårt att då känna långsiktigheten. Att det är viktigt med långsiktighet och att attraktivitetsarbete tar tid framhålls av någon ip på alla tre företag. Flera ip på företagen belyser problemet att ses som attraktiv även för de personer som måste sägas upp. På LFV anser en ip att företaget lyckas bra med att tänka långsiktigt trots motgångar och en ip på Svenska Spel nämner att det just vid sådana tillfällen är ännu viktigare att tänka i dessa banor.

Diskussion

Författarnas mål i diskussionen är att integrera de intervjudata som erhållits med företagsfakta samt litteratur för att ge en bild av hur företagen arbetar med att bli och förbli en attraktiv arbetsgivare samt för att se vilka likheter och olikheter det finns i attraktivitetsarbetet. Litteraturfördjupningen ger en bakgrund till varför företagen valt att satsa på vissa faktorer i attraktivitetsarbetet. De faktorer som gets extra utrymme i denna uppsats valdes ut på grund av att de återkommer som utmärkande attraktivitetsfaktorer på samtliga eller några av företagen. De utvalda faktorerna visade sig till stor del stämma överens med grenen attraktiva arbetsförhållanden i Åteg, Hedlund och Ponténs (2004) modell av attraktivt arbete. Denna gren innehåller dimensionerna organisation, ledarskap, relationer, lojalitet, lokalisering och lön. Dimensionerna utgör stommen i diskussionens form. I förda resonemang utgår författarna till stor del från den enskilda individens upplevelser för att beskriva olikheter och likheter mellan företagen.

Organisation

Samtliga berörda företag är förhållandevis stora. Som nämndes i inledningen kan det finnas både för och nackdelar med att vara en stor organisation. En ip på AZ framhöll att ett stort företag ger många möjligheter. AZ är spridda över hela världen. En nackdel med detta är enligt en ip att företaget då har svårt att länka samman olika länders viljor och få gemensamma förändringar att gå igenom. Till exempel är attraktivitetsarbetet svårt då uppfattningen om vad som är en attraktiv arbetsgivare är mycket olik i olika länder. Man bör hela tiden ha i åtanke hur komplex denna frågeställning är och hur många tankar det finns om detta. Det finns nästan lika många åsikter om vad som utgör en attraktiv arbetsgivare som det finns människor. I intervjuerna framgick att LFV har problem relaterade till storlek vad gäller deras många olika divisioner, som är olika stora och har kommit olika långt, och att det då är svårt att få alla att dra mot samma mål. Det visade sig även att LFV anser detta vara svårt på grund av att det finns så många olika yrkeskategorier representerade inom organisationen. En ip på AZ sa dock att en homogen personalstyrka också kan ha sina nackdelar. Om de anställda mest består av akademiker, som till exempel på AZ, kan problem uppstå med att alla är mycket ifrågasättande, krävande och granskande. Enligt intervjuerna är heterogeniteten uppenbarligen ett stort problem på LFV. Varken på AZ eller Svenska Spel tar någon ip självmant upp frågan. Inte heller tycks det vara ett problem.

Hur framgångsrikt ett företag är avspeglas i attraktiviteten. Att ett företag går bra är något som i sig lockar till sig mer personal än om det går dåligt. Många av de intervjuade lyfte fram företagets goda ekonomi, med bakgrund i att företaget varit framgångsrikt, som en god förutsättning för attraktivitetsarbetet. Dock kom det fram att fokus på dessa frågor skiftar beroende på ekonomiska svängningar. Pengar verkar alltså vara en framgångsfaktor. Samtidigt uppger ip på både AZ och LFV att det är lätt hänt att personalen vänjer sig vid att ha en givmild arbetsgivare och då ser förmånerna som rättigheter och glömmer bort att de är kopplade till skyldigheter. En ip anger att det även kan bli problem om företaget, på grund av sparkrav, drar in på frikostigheten eftersom de anställda då inte längre är lika

nöjda. En ip framhöll dock den intressanta aspekten att det är när det går dåligt för företag som det är som viktigast att satsa på attraktivitetsfrågor.

Delvis relaterat till ekonomiska frågor är långsiktighet i attraktivitetsarbetet. Vikten av långsiktighet och att attraktivitetsarbete tar tid poängterades av flera ip på företagen. Som en ip framhöll gäller det dock att kunna balansera denna långsiktighet så att den inte kväver flexibiliteten som är så viktig då arbetsmarknaden inte längre är lika stabil. Hur företagen samtidigt ska arbeta långsiktigt och klara av att vara flexibla är en stor fråga. Ett steg på vägen kan dock vara att tänka långsiktigt genom att ha omvärldsbevakare som snappar upp allt det nya. Någon eller några ip på varje företag nämnde att de arbetar med omvärldsbevakning. Vad som fungerar bäst för varje företag lär dock vara mycket individuellt. Det gäller att hela tiden se till den egna verksamheten och förutsättningarna.

Både Svenska Spel och LFV är statliga organisationer och ip på båda företagen lyfte fram att statliga företag ofta ses som tråkiga och inte särskilt attraktiva arbetsplatser. Dessa företag har tidigare varit trygga i sin monopolverksamhet men nu ökar konkurrensen. Anställda är sedan länge vana vid trygghet vilket gör det mödosammare för dem att stå inför denna förändring. Oroligheterna bland de anställda är inte svåra att förstå. Dessutom har LFV ett antal år av vinstmässig nedgång bakom sig, vilket leder till sparkrav som i sig leder till oroligheter.

Både på LFV och AZ talade ip om företagets låga personalomsättning även som negativ medan Åteg, Hedlund och Pontén (2004) benämner denna som positiv. Ovanstående författare talar dock enbart om tryggheten i låg personalomsättning. Idag råder låg personalomsättning på de flesta företag då arbetsmarknaden fortfarande är kärv för arbetstagare. LFV har dock haft låg personalomsättning under en längre tid. En anledning till det är deras tidigare monopol vilket gjort att de inte behövt konkurrera med andra företag om sin personal. Detta kan vara en orsak till att företaget inte har arbetet mer med attraktivitetsfrågorna tidigare. Trygghet innefattar även att det finns ett förtroende mellan

de anställda och ledningen. I intervjuerna frågades eller framkom inget om detta. AZ har ordet förtroende med i sina grundvärderingar.

Möjligheten att avancera följer vanligtvis efter kompetensutveckling. Ofta får också duktiga medarbetare kompetensutbildning som till exempel ledarutbildning som belöning för deras goda arbetsinsatser. Att kompetensutveckling är betydelsefullt på AZ märks genom att företaget har utveckling som ett av sina sex områden inom attraktivitetsarbetet och inte minst genom att varje anställd har en personligt anpassad utvecklingsplan. Helt i enlighet med Ellström och Kock (1993) skriver AZ att ett syfte med kompetensutveckling bland annat är att stärka individen. AZ framhåller även att alla får lika möjligheter till kompetensutveckling vilket enligt Senge (2000) är ett kriterium för en lärande organisation. En ip på AZ lyfte dock fram att företaget bör satsa mer på att fånga upp, säga till och utveckla de som inte högpresterar. Någon information om hur Svenska Spel och LFV arbetar med kompetensutveckling nu erhöles inte men kompetensutveckling finns med som en punkt i deras kommande arbete.

Enligt Heneman (2002), Åteg, Hedlund och Pontén (2004) bör eller måste förmåner vara flexibla. Som enda företag redovisar AZ att de har flexibla förmåner för att ta hänsyn till individuella behov hos de anställda. Författarna ser det som ännu ett tecken på att AZ kommit längre i sitt attraktivitetsarbete. En förmån på företag kan vara friskvård. Både AZ och Svenska Spel satsar tydligt på friskvård. På LFV kan uppsatsskrivarna ana att något åt friskvårdshållet ingår i medarbetaridéen under hälsa. Som författarna sett finns det bara fördelar med att satsa på friskvård, i alla fall till en viss grad. Frågan är då varför inte alla företag satsar på friskvård i dessa tider med mycket sjukskrivningar. Troligt är att fler och fler arbetsgivare kommer att satsa på och ta större ansvar för friskvården nu då det blivit dyrare med långtidssjuka.

Ledarskap

Ledarskap är en av de tydligaste faktorerna i attraktivitetsarbetet på alla tre företag. Det kan bero på att ledar- och chefskapet alltid funnits med i organisationer och därför har företagen redan arbetat med det länge. Nästan samtliga förutsättningar som Angelöw (2002) tar upp för att ledarskap ska leda till välbefinnande ingår i LFVs chefsprofil. En bra ledare enligt Svenska Spel är lyhörd vilken är en av de viktigaste egenskaperna hos en ledare (Their, 1995). Ledarskap ingår i en av AZs fyra grundvärderingar och prioriteras därför högt. I värderingen är det formulerat att ledare ska vara förebilder vilket kan kopplas till en grundkvalifikation för ledare - att de ska leva som de lär (Ingvar & Sandberg, 1991). En ip på AZ styrkte detta och berättade att attraktivitetsarbetet varit lätt på grund av att man har haft bra chefer som just lever som de lär. Även andra ip poängterade att detta är en förutsättning för förändringsarbete. Ett exempel på en ledare som verkar ha varit utmärkande genom att ha gått i spetsen för attraktivitetsarbetet, varit drivande samt levt som han/hon lär är den förre VD:n på Svenska Spel. Att ledningen måste vara inblandad i attraktivitetsarbetet framkom av intervjuerna. Samma sak understryks även av Herman och Gioia (2001) som menar att trots att attraktivitetsarbetet är ett lagarbete måste det drivas av ledningen.

Hur just de ledare som intervjuades väljer att informera och kommunicera med sina medarbetare vet författarna inte. Men på LFV framkom av en ip att ledningen ofta kommer för sent med sina idéer och att ledningen borde ha anpassat arbetet till, och undersökt behovet av de olika förändringarna i divisionerna. På Svenska Spel kommenterade en ip att medarbetarna inte känner sig delaktiga då de inte får någon information innan det är dags för förändringen. Vikten av att de anställda integreras och är delaktiga i ett företags attraktivitetsarbete belystes i inledningen (Herman & Gioia, 2001). Att det är viktigt att kommunikation är öppen och sker på alla nivåer poängteras av till exempel Dalin (1997). En annan ip på Svenska Spel ansåg även att det kom så mycket nya direktiv hela tiden vilket gör att han/hon inte alltid känner **långsiktigheten**. Att ges för mycket information är som sagt inte bra och detta är ledningens ansvar (Falk & Olve, 1996).

Relationer

Samtliga företag har, i sina värderingar eller liknande, med några av faktorerna som inryms under relationer. Till exempel tar AZ upp öppenhet, laganda i form av ömsesidigt stöd och rättframhet i form av uppriktighet. En ip på AZ menade att man på företaget kan säga vad man tycker. LFV och Svenska Spel tar också upp faktorerna men de går framförallt in under ledarskap. Svenska Spel skriver även att de använder attitydundersökningar för att utveckla relationen mellan medarbetarna och cheferna.

Vid intervjuerna frågades inte direkt om information men någonting kom oftast fram om hur informationen och kommunikationen fungerar på företagen ändå. Då ofta i samband med frågan om hur företaget kommer att implementera eller har implementerat förändringen mot att bli och förbli en attraktiv arbetsgivare. Någon eller några ip på alla företag talade om intranät, kommunikation via cheferna och olika kommunikationskedjor. Precis som Falk och Olve (1996) poängterar framkom det att intranät är en mycket viktig informationskanal nu för tiden och en stor fördel är att medarbetarna själva kan söka upp den information de vill ha. Men information är en mindre framträdande del av attraktivitetsarbetet. AZ är det enda av dessa tre företag som uttryckligen verkar lyfta fram denna faktor som en mycket viktig del i arbetet då den ingår i ett av de sex områdena som företaget prioriterar. Trots att det är en viktig attraktivitetsfaktor skyltar inte företagen med den för nya medarbetare som de gör med till exempel friskvård eller kompetensutveckling. Samtliga företag genomför dock attitydundersökningar som är en viktig del av kommunikationen på företagen då ledningen via dessa får återkoppling. Flera ip hade dock kommentarer på attitydundersökningarna till exempel vad gäller hur pass pålitliga de är.

Det framhölls av en ip att Svenska Spel, i diverse frågor, har en vilja eller policy men att själva agerandet ofta ser annorlunda ut. Ett exempel som kan kopplas till detta är att det på Svenska Spels hemsida informerades om att de arbetar med chefsförsörjning och kompetensförsörjning för att stärka sin attraktionskraft. Dessa faktorer nämndes dock inte av ip själva i intervjuerna och när författarna tog upp dem kände de flesta ip inte igen dem

som attraktivitetsfaktorer och en ip benämnde dem som floskler. En ip styrkte även detta genom att tala om att han/hon inte upplever att de faktorer företaget satsar på kommuniceras inåt eller implementeras. Denne tror samtidigt mer på det nya attraktivitetsprojektet då det innebär en samlad satsning. Att få ord till handling tror författarna är det svåraste för alla företag. Men det är mycket viktigt att den information företaget ger har täckning. Att så är fallet på AZ framhölls av en ip. Vikten av detta framkom även av en annan ip på AZ när denne talade generellt om attraktivitetsarbete och att han/hon är trött på ”fina ord” som inte har substans.

Falk och Olve (1996) menar att information som ges ska överensstämma med företagets affärsidé, mål och strategier. Insikt om detta visas på något sätt av alla tre företag. Det som enligt Svenska Spel utgör en bra ledare är nästan identiskt med värdegrunden. LFV har också förstått vikten av att vara entydig då medarbetaridén utgår från värderingarna. AZs People Strategy utgår från de sex områdena som företaget arbetar efter. Författarna kan dock inte uttala sig om hur resten av informationen på företagen ser ut.

Lojalitet

Som Dalin (1997) framhåller kan öppenhet i företagen bidra till ökad lojalitet. AZ har öppenhet som grundvärdering och en ip ansåg att medarbetarna kan vara mycket öppna på företaget. LFV och Svenska Spel har uttryckligen som mål att medarbetarna ska vara ambassadörer för företaget.

Lokalisering

Positivt med att vara ett globalt företag, som en ip på AZ nämnde, är att företaget kan erbjuda utlandstjänster vilket även kan stärka attraktiviteten för arbetsgivaren. Detta lockar dock mest unga arbetstagare, vilka bara utgör en del av arbetskraften, och det kan vara en anledning till att LFV och Svenska Spel inte nämnt denna faktor som ofördelaktig för dem. Några ip på Svenska Spel lyfte fram andra intressanta aspekter av lokalisering. De tyckte

att företaget har en god förutsättning i att kunna erbjuda två motpoler vad det gäller arbetsplats. I Sundbyberg är närheten till Stockholm positivt och att det finns bra förbindelser. På Gotland uppfattas dessutom Svenska Spel som en mycket attraktiv arbetsgivare då där inte finns så stort utbud av arbetsplatser. Huruvida LFVs lokalisering påverkar attraktiviteten har inte kommit fram i intervjuerna. Författarna utgår från att det är positivt för LFV att flygplatserna finns på många platser i Sverige. Ur synvinkeln att en stor del av LFVs attraktivitet ligger i att de arbetar inom flygbranschen så är flygplatserna i sig attraktiva som arbetsplatser.

Lön

Lön är en faktor som valdes att inte gå in så djupt på då det bedömdes finnas andra faktorer som var mer intressanta för attraktivitetsarbetet. Därför frågades inte heller om lön i intervjuerna. Faktorn togs dock kort upp då uppsatsskrivarna är högst medvetna om att den är av betydelse för arbetsgivares attraktivitet. Författarna tror att det för de flesta är attraktivt att få högre lön och att det kan vara motiverande men att det främst gäller på kort sikt. På lång sikt är mål och visioner mer motiverande. Lön var dock den arbetsrelaterade dimension som flest angav kan kompensera brister i andra dimensioner i arbetet i Åteg, Hedlund och Ponténs (2004) studie. Troligen är det är viss skillnad i hur man ser på lön beroende på vad man arbetar med. Eftersom Åteg, Hedlund och Ponténs (2004) studie gjordes på industriarbetare tror författarna inte svarsfördelningen hade sett likadan ut på berörda företag.

Precis som angående förmåner kan företag behöva vara vaksamma på sina lönesättningar så att de inte skenar iväg. Om ett företag går bra kan det hända att personalen till stor del belönas genom intensivt förhöjd lön. När företaget sedan går mindre bra och man behöver spara kan det vara svårt att dra ner på lönerna igen.

Utöver modelldispositionen

Då belöning inte ingår under grenen attraktiva arbetsförhållanden placeras denna faktor utöver ovanstående disposition. Att det är viktigt att belöna visade sig både i litteraturen och i ips svar. Som både Heneman (2002), Åteg, Hedlund och Pontén (2004) säger gäller det dock för företaget att belöna rätt beteende för att inte göra sig själva en björntjänst. Vill företaget till exempel belöna teamarbete eller individprestationer? Några ip underströk att om företaget gått ut med att de belönar efter prestation ska inte alla bli lika belönade bara för att cheferna inte vill ta i de svåra bitarna med att alla inte presterar lika bra.

Ip på samtliga företag nämnde svårigheterna med att ses som attraktiv när man måste avskeda folk. I dagsläget framgick det i intervjuerna som aktuellt enbart på LFV. Trots att företagen ibland måste avveckla medarbetare vill de att dessa medarbetare ändå ska kunna tänka sig att arbeta på företaget igen. Detta försvåras av att människor har försvarsmekanismer som de tar till, medvetet eller inte, exempelvis vid uppsägningssituationer vilket gör att de lätt tänker negativa tankar om arbetsplatsen. Dessa negativa tankar har som syfte att hjälpa en själv att komma vidare och att fortfarande tro på sig själv.

Att vara attraktiv som arbetsgivare på grund av att man verkar i en spännande bransch kan ha både för- och nackdelar. Nackdelen är, som någon ip lyfte fram, att företaget bör vara attraktivt som arbetsgivare och inte till största del på grund av branschen eftersom alla anställda inte alltid jobbar nära kärnverksamheten. Det är då extra viktigt att motivationen finns för att göra ett bra jobb och för att stanna kvar.

En ip talade om att LFV nog skulle lyckas bättre i attraktivitetsarbetet om man i stället för att försöka centralisera arbetet arbetade mer enhetsvis. Samtidigt ansåg han/hon att förutsättningen för detta skulle vara att det i företaget finns en stark sammanhållande kraft varifrån alla enheter utgår i syfte att alla ska vara på det klara med sin roll i en så mixad organisation.

Generellt om attraktivitetsarbete tog flera ip upp att företag bör utgå från det man redan har som är bra och framhäva eller utveckla det. Därmed kan företag komma en bra bit på vägen.

Tillvägagångssätt och metod

Inom ett ämne som psykologi finns det oerhört få, om ens några, perfekta mätredskap. I inledningen lyftes fram att upplevelsen av fenomenet attraktiv arbetsgivare är subjektiv. Det var dessa subjektiva upplevelser tillsammans med utvecklade svar som författarna ville få fram och därför valdes intervjuer. Styrkan i den fenomenologiska metoden IPA är att den ger tillgång till individens livsvärld och kan i vissa fall generera betydlig mer information än en kvantitativ metod. Då det i föreliggande studie intagits en explorativ forskningsansats är IPA särskilt lämplig eftersom metodens öppenhet möjliggör upptäckandet av eventuellt intressanta fenomen. Att komplettera med en kvantitativ metod kan ge ytterligare kunskapsrikedom.

Validitet innebär att man verkligen undersöker det man ämnar undersöka och ingenting annat (Thurén, 1991). Vår förförståelse, som alltid finns med, om vad som utgör en attraktiv arbetsgivare reducerar validiteten. Om intervjupersonerna har svarat på ett sätt som uppnår våra, intervjuledarnas, önskemål och förväntningar kan även det vara ett hot mot validiteten (Thurén, 1991). Att lyfta fram fler faktorer som visar hur företagen arbetar med att bli och förbli en attraktiv arbetsgivare samt att fråga mer om attraktivitetsarbetet i intervjuerna hade stärkt validiteten.

Om reliabiliteten i ett mätinstrument är låg vet man inte om testet är pålitligt, det vill säga om mätinstrumentet kommer att reproducera samma resultat för en person vid olika tillfällen. Då kvalitativa metoder undersöker detaljer och inte försöker mäta ett fenomen bland ett stort antal människor är inte reliabilitet av lika stor vikt som vid kvantitativa metoder (Willig, 2001). Den kvalitativa intervjuform med högst reliabilitet är den

strukturerade. Den semistrukturerade intervjun, vilket föreliggande studie är, kan ha ganska god reliabilitet eftersom den delvis är strukturerad (Carlsson, 1990). Hos författarna fanns reliabiliteten i åtanke under studien men att få den så hög som möjligt var svårt.

Intervjuerna gjordes på ett ganska litet sampel samt endast med personer i chefsposition. Detta är helt i linje med IPA där logiken är densamma som för socialantropologerna. Antropologerna studerar en kultur i detalj men påstår sig inte kunna säga något om alla kulturer efter det (Smith & Osborn, 2003). Troligtvis hade dock ett annat spektrum av åsikter erhållits om till exempel även intervjuer på LFV genomförts med chefer närmare den egentliga verksamheten. Samtliga intervjuer utfördes i de medverkandes arbetsmiljö vilket skulle ha kunnat medföra att kvaliteten på svaren inte blev tillfredsställande då ip kan vara stressade eller känna sig hämmade. Författarna upplevde dock inte alls att så var fallet. I stället verkade ip mycket avslappnade vid intervjuerna. Just att de befann sig i en miljö de var vana vid i kan istället ha bidragit till den goda stämningen.

Vid analysen framkom att vissa av intervjufrågorna var formulerade så att de kunde tolkas olika. Till exempel var frågan om hur länge företaget har arbetat aktivt med att bli en attraktiv arbetsgivare öppen för tolkning då vissa svarade som att aktivt gällde just riktade projekt eller liknande medan andra ansåg aktivt vara allt arbete som gynnar bilden av arbetsgivaren. Dessa svar blev därmed svåra att jämföra.

Företagen har säkerligen arbetat och funderat mycket mer kring de faktorer som diskuterats, trots att det varken framkommit i företagsfakta eller i diskussionerna. Men läsaren ska dessutom ha i åtanke att faktan som skrivits om organisationerna har baserats på företagets marknadsförande texter där innehållet ofta är polerat. Möjligheten att få med alla aspekter och allt attraktivitetsarbete som företagen håller på med har inte funnits på grund av tidsbegränsningen. Tanken var i stället att mest utgå från information som allmänheten kan ta reda på vad gäller företagsfakta.

Slutliga kommentarer

Att attraktivitetsarbetet ligger i tiden fås stöd av att flera ip på de olika företagen berättade att man arbetar mer aktivt med processen nu än för några år sedan. Dessutom nämnde några ip, precis som Kronvall, Olsson och Sköldborg (1991) och Åteg, Hedlund och Pontén (2004) att dagens samhälle är humankapitalintensivt och kunskaps- och kompetensbaserat.

Resultatet visade att en mängd olika faktorer påverkar attraktivitetsarbetet. Föreliggande uppsats är tänkt som en form av benchmarking, att företag får möjlighet att dra nytta av varandras tillvägagångssätt, tankar och lärdomar. Faktorerna är i många fall gemensamma för olika organisationer men vad de innebär och hur de påverkar är mer eller mindre unikt för varje företag på grund av att företag har skilda förutsättningar. Därmed tillhandahålls genom denna uppsats en god grogrund för företags vidareutveckling av arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare på dagens arbetsmarknad. Det går att inspireras av andra företags attraktivitetsarbete men det går inte att kopiera utan företagen måste alltid utgå från det egna företaget och anpassa resultatet till sina egna förutsättningar och arbetssätt.

Förslag till fortsatt arbete

Vår undersökning har gett svar på ett antal frågor men den har också skapat nya intressanta frågeställningar, värda vidare forskning. En av dessa är skillnader i kriterier för begreppet attraktiv arbetsgivare mellan olika yrkeskategorier. Att intervjua fler personer och då från spridda avdelningar i företagen skulle ge en mer ingående bild av hur attraktivitetsarbetet fungerar på respektive företag. Uppsatsen har genomförts under begränsade tidsramar och med begränsade metoder. Varje faktor som redovisats kan utvidgas eller till och med utgöra en egen studie. Det skulle även vara intressant att vidare undersöka lörens betydelse. Vad som skulle kunna ge mer information om attraktivitetsarbete är att ta reda på hur omvärldsbevakande företag som Universum arbetar och med hjälp av intervjuer utreda vad de anställda på ett sådant företag har för tankar om begreppet attraktiv arbetsgivare. En intresseväckande infallsvinkel är att, genom enkäter kompletterat med intervjuer, undersöka

vad presumtiva arbetstagare, exempelvis nuvarande högskolestudenter, tycker gör en arbetsgivare attraktiv. I jämförande syfte skulle det kunna kompletteras eller följas upp av en motsvarande studie på erfarna, äldre arbetstagare. Att även jämföra skillnader i arbetsgivarattraktivitet mellan olika branscher är möjligt att undersöka.

Referenslista

- Adler, N., & Frösesvi, B. (1996). *Identifikation av organisatorisk kompetens – nyckeln till framtida konkurrenskraft?* Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Angelöw, B. (2001). *Att fokusera på sina möjligheter: att stärka ett synsätt som bygger på att se möjligheterna hos varje individ, grupp och organisation.* Kalmar: Regionförbundet i Kalmarlän.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats.* Lund: Studentlitteratur.
- Arnold, J., Cooper, C., & Robertson, I. (1998). *Work psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (3th ed.) London: Financial Times: Pitman.
- Ashkenasy, N. M., & Jackson, C. R. A. (2001). Organizational climate and culture. In Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., & Viswesvaran, C. (eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (pp. 332-345). London: Sage.
- Astra Zeneca, (2002). Flexibla förmåner.
- Astra Zeneca, (2005a). <http://www.astrazeneca.se>. Uppdaterad maj 9, 2005. Hämtad maj 9, 2005.
- Astra Zeneca, (2005b). <http://www.studentwebben.nu>. Uppdaterad maj 9, 2005. Hämtad maj 9, 2005.
- Astra Zeneca, (2005c). Internt informationsmaterial.
- Bark, M. (red.) (1997). *Intranätboken i organisationens kommunikation.* Uppsala: Konsultförlaget.
- Bark, M., Heide, M., Langen, M., & Nygren, E. (2002). *Intranätboken – från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg.* Malmö: Liber AB.
- Brenner, S., Nielsen, K., Pryce, J., Unkel, S. & Weikert, C. (2004). The importance of a positive leadership style for creativity and well-being: a LISREL SEM modelling study. *Book of Abstracts, European Academy of Occupational Health Psychology Annual Conference, November 24-26, 2004, Porto, Portugal.*
- Carlsson, B. (1990). *Grundläggande forskningsmetodik.* Göteborg: Graphic Systems AB.

- Dalin, Å. (1997). *Den lärande organisationen. Kompetensutveckling i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Puplica (CE Fritzes AB).
- Ellström, P-E., & Kock, H. (1993). *Kompetensutveckling i offentliga verksamheten*. Ds 1993:65 Stockholm: Arbetsgruppen för forskningsfrågor, civildepartementet. Allmänna Förlaget (CE Fritzes AB).
- Ellström, P-E., Gustavson, B., & Larsson, S. (red.) (1996). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Falk, T., & Olve, N. G. (1996). *IT som strategisk resurs*. Kristianstad: Liber-Hermods AB.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Griffin, R. W., & Bateman, T.S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In Cooper, C.L., & Robertson, I. T. (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, John Wiley, (pp. 157-88).
- Heneman, R.L. (2002). *Strategic Reward Management*. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing Inc.
- Herman, R.E., & Gioia, J.L. (2001). Helping your organization become an employer of choice. *Employment relations today*, 28, 2, (pp. 63-78). Elektronisk version.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1970). *Management of organizational behavior. Utilizing human behavior*. Englewood, Clifford. N.J.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2002). *Social Psychology*. Harlow : Prentice Hall.
- Ingvar, D. H., & Sandberg, C. G. (1991). *Det medvetna företaget. Om ledarskap och biologi*. Stockholm: Gotab.
- Jusektidningen, (2005a). <http://www.jusektidningen.se/templates/Page.asp?id=4919>. Hämtad maj 10, 2005.
- Jusektidningen, (2005b). <http://www.jusektidningen.se/templates/Page.asp?id=4920>. Hämtad maj 10, 2005.
- Knutsson, P., & Malmros, E., (2004). Attraktiv arbetsgivare. *En kvantitativ studie inom Luftfartsverket*. Kandidatuppsats. Institutionen för psykologi, Lunds Universitet.

- Kronvall, K., Olsson, E., & Sköldborg, T. (1991). *Förändring och lärande. En utmaning för offentlig sektor*. Lund : Studentlitteratur.
- Landy, F., & Conte. J. (2004). *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organisational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Luftfartsverket, (2004). *Affärsplan 2005-2008*.
- Luftfartsverket, (2005a). <http://www.lfv.se>. Hämtad april 5, 2005.
- Luftfartsverket, (2005b). Internt informationsmaterial.
- Nationalencyklopedin, (2005). http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=175478. Hämtad april 4, 2005.
- Rubelowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Senge, P. M. (2000). *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*. Stockholm: Fakta info direkt.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In Smith, J. A., (ed.). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*. (pp. 51-80). London: SAGE.
- Svenska Spel, (2004). *Årsredovisning 2004*.
- Svenska Spel, (2005). <http://www.svenskaspel.se>. Hämtad maj 2, 2005.
- Svenskt näringsliv, (2003). *Sökes: Attraktiva arbetsgivare*. http://www.svensktnaringsliv.se/Files/dokument/vi_arbetar_med/skola_och_naringsliv/Attraktiva_arbetsgivare. Hämtad april 3, 2003.
- Their, S. (1995). *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariefhamn: Mermerus AB.
- Thorpe, R., & Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Harlow: Financial Times.
- Thurèn, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Runa.
- Viklund, U., & Dahl, S. (1996). *I organisationen*. Arlöv: Berlings grafiska.
- Willg, C. (2001). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Buckingham: Open University Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Åteg, M., Hedlund A., & Pontén, B. (2004). *Attraktivt arbete Från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Appendix**Intervjuguide**

Personlig information

- Korta frågor om personen: Vad har du för position i företaget? Vad har du för arbetsuppgifter? Hur länge har du arbetat i företaget? Hur länge har du arbetat i branschen? Ålder? Vad har du arbetat med tidigare?
- Hur har du varit inblandad i arbetet med att XXX ska bli, och förbli, en attraktiv arbetsgivare?
 - Har du (haft) någon möjlighet att påverka utformningen av processen?
- Vad har du för erfarenheter, om några, av att arbeta med att bli en attraktiv arbetsgivare sedan tidigare?

Bakgrund

- Varför är det viktigt för företaget att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Vad har företaget (haft) för förutsättningar för att arbeta med att bli en attraktiv arbetsgivare (till exempel: ekonomi, yrkesgrupper, geografisk placering)?
- Hur länge har företaget arbetat aktivt med att bli en attraktiv arbetsgivare?
- Varför har företaget valt att satsa på just de faktorer de har gjort?
- Hur tycker du förändringarna (*utvecklingen mot att bli en attraktiv ag*) har gått och hur har du upplevt dem (om personen varit med om dem)?

Arbetet i praktiken

- Hur har man kommunicerat och implementerat det man valt att satsa på?
- Har man fått med alla i förändringen (/arbetet mot att bli en attraktiv ag)?
 - Hur har man fått med alla i förändringen?
 - Om inte, hur stor andel uppskattar du att man har fått med och varför?
- Hur pass attraktivt upplever du att arbetsgivaren är idag?

- Hur håller sig företaget uppdaterat om vad som kan förändras (internt och externt) till det bättre?
 - Förekommer någon form av kontinuerlig utvärdering av hur attraktiv arbetsgivaren är?

Erfarenheter

- Vad har påverkat om processen (att bli en attraktiv arbetsgivare) har fungerat eller inte?
 - Vad har varit svårt? (Både generellt och subjektivt)
 - Vad har varit lätt? (Både generellt och subjektivt)

- Tycker du att vi har missat något som är väsentligt för att förstå attraktivitetsprocessen på ert företag?