



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Kandidatuppsats
Januari 2007

Kampen om kompetensen

En studie av företags interna och externa arbetsprocesser i syfte att utreda vad som utmärker en attraktiv arbetsgivare

FEK 582 Kandidatuppsats
Jeanette Mårtensson
Ann Svensson Steinberger
Johan Uldall-Jørgensen

Handledare
Per Magnus Andersson
Peter Jönsson

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Kampen om kompetensen
– En studie av företags interna och externa arbetsprocesser i syfte att utreda vad som utmärker en attraktiv arbetsgivare
- Seminariedatum:** 2007-01-18
- Ämne/Kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
- Författare:** Jeanette Mårtensson
Ann Svensson Steinberger
Johan Uldall-Jørgensen
- Handledare:** Per Magnus Andersson
Peter Jönsson
- Fem nyckelord:** Attraktiv arbetsgivare, Belöningsystem, Employer Branding, Kompetens, Motivation
- Syfte:** Studien syftar till att beskriva och analysera hur företag arbetar internt och externt med att upprätthålla sin status som attraktiv arbetsgivare i syfte att rekrytera och behålla medarbetare.
- Metod:** Vi har valt att genomföra studien med en kvalitativ metod och samla in empiri genom en fallstudieansats i form av Små-N-studier.
- Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska bas består av relevanta teorier inom belöningsystem, motivation och branding, vilka ligger till grund för analysen av företagens interna och externa arbetsprocesser.
- Empiri:** Empirin utgörs av kvalitativa intervjuer med respondenter på sex av Sveriges tjugo attraktivaste arbetsgivare, enligt Universum Communications undersökning ”Attrack Professionals” 2006. Respondenterna har olika befattningar och har valts ut av respektive företag, då de ansågs besitta tillräcklig kunskap inom ämnet för att kunna täcka vårt informationsbehov.
- Slutsatser:** Vi har efter analys av insamlad empiri funnit fem signifikanta faktorer som är gemensamma för de undersökta företagen. Dessa faktorer är ett arbetsklimat som tar tillvara på medarbetarnas potential, goda utvecklingsmöjligheter för medarbetarna, lyhördhet för medarbetarnas önskemål, en stark image av företaget som en god arbetsgivare samt en företagskultur som medarbetarna kan identifiera sig med. Dessa faktorer ger en god bild av vilka aspekter företag som vill bli attraktiva arbetsgivare bör fokusera på.

Abstract

- Title:** The fight for competence
- A study of companies' internal and external process in the purpose of identifying similarities between attractive employers
- Seminar date:** 2007-01-18
- Course:** FEK582 Bachelor thesis in Business Administration,
10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Jeanette Mårtensson
Ann Svensson Steinberger
Johan Uldall-Jørgensen
- Advisors:** Per Magnus Andersson
Peter Jönsson
- Keywords:** Attractive Employer, Competence, Employer Branding, Motivation, Reward system
- Purpose:** The purpose of this research is to describe and analyse how companies' work in order to stand out as an attractive employer in the purpose of recruiting and retaining employees.
- Methodology:** We have chosen to use a qualitative methodology and collect the information through interviews with six companies.
- Theoretical perspectives:** The theoretical basis consists of relevant theories in reward system, motivation and branding, and is the foundation of our analysis of the companies' internal and external working processes.
- Empirical Foundation:** The empirical foundation consists of interviews with respondents from six of Sweden's twenty most attractive employers, according to Universum Communications research "Attrack Professionals".
The respondents have different positions and have been chosen by each company, since they were considered to possess sufficient knowledge within the subject to be able to cover our need of information.
- Conclusions:** We have through our research found five significant factors that distinguish the companies, which we have studied. These factors are; a work environment where the employees can make use of their full potential, good possibilities for the employees to develop their skills, a care for the specific needs of the employees, a strong image that positions the company as a desirable place to work and a strong corporate culture to which the employees can identify themselves.

Förord

Lund 2007-01-15

De senaste tio veckornas arbete med denna studie har gett oss värdefulla insikter i hur företag arbetar för att påverka sin attraktivitet som arbetsgivare.

Vår förhoppning är att denna studie ska kunna vara till hjälp för företag som är intresserade av att stärka sin attraktivitet på arbetsmarknaden för att öka sina möjligheter att attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

Vi är tacksamma för allt stöd vi fått från utomstående, och vill rikta ett speciellt tack till de företagsrepresentanter som ställt upp för intervjuer och därmed möjliggjort denna studie.

Marianne Johansson, Skanska

Nils Atlas, IKEA

Alf Levin, Skatteverket

Katarina Skalare, AstraZeneca

Anders Farsnäs, AstraZeneca

Marie Alvek, Handelsbanken

Fredrik Falck, Tetra Pak

Vi vill även tacka våra handledare Per-Magnus Andersson och Peter Jönsson samt Chris Westelindh och Magnus Berg för att ni ställt upp med värdefulla synpunkter och goda råd.

Tack!

Ann, Jeanette & Johan

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering	10
1.4 Tidigare forskning	10
1.5 Syfte	11
1.6 Förväntat resultat.....	11
2 Metod	12
2.1 Små-N-studier	12
2.2 Kunskapssyn & val av ansats	12
2.3 Forskningsmetod	13
2.4 Operationalisering	14
2.5 Val av teoretisk referensram	16
2.6 Datainsamlingsmetod	16
2.6.1 Primärdata	17
2.6.2 Sekundärdata	17
2.7 Källkritik	18
2.8 Genomförande	20
2.8.1 Intensivt upplägg	20
2.8.2 Val av studieobjekt.....	21
2.8.2.1 Urval.....	21
2.8.3 Intervjuer	22
2.8.4 Validitet.....	24
2.8.5 Reliabilitet	25
3 Teoretisk referensram.....	27
3.1 Den teoretiska referensramens uppbyggnad	27
3.2 Intern arbetsprocess.....	27
3.2.1 Belöningsystemet.....	28
3.2.2 Motivationsteorier	30
3.2.2.1 Maslows behovspyramid.....	30
3.2.2.2 Herzbergs arbetsmotivationsteori.....	33
3.2.3 Hawthorne-effekten.....	34
3.3 Extern marknadsföring	35
3.3.1 Market Segmentation, Target Marketing, Market Positioning	35
3.3.2 Branding	36
3.3.2.1 Corporate Branding	37
3.3.2.2 Arbetsgivarmärket.....	37
4 Empiri.....	40
4.1 Skanska.....	40
4.1.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare.....	40
4.1.2 Intern arbetsprocess.....	42
4.1.2.1 Belöningsystemet.....	42
4.1.2.2 Interna undersökningar	42
4.1.3 Extern arbetsprocess.....	43
4.1.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare	43
4.2 IKEA	44
4.2.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare.....	44

4.2.2 Intern arbetsprocess.....	45
4.2.2.1 Belöningsystemet.....	45
4.2.2.2 Interna undersökningar.....	45
4.2.3 Extern arbetsprocess.....	46
4.2.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare	46
4.3 Skatteverket.....	47
4.3.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare.....	48
4.3.2 Intern arbetsprocess.....	49
4.3.2.1 Belöningsystemet.....	49
4.3.2.2 Interna undersökningar.....	49
4.3.3 Extern arbetsprocess.....	50
4.3.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare	50
4.4 AstraZeneca.....	51
4.4.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare.....	51
4.4.2 Intern arbetsprocess.....	52
4.4.2.1 Belöningsystemet.....	52
4.4.2.2 Interna undersökningar.....	53
4.4.3 Extern arbetsprocess.....	54
4.4.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare	54
4.5 Handelsbanken	55
4.5.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare.....	55
4.5.2 Intern arbetsprocess.....	56
4.5.2.1 Belöningsystemet.....	56
4.5.2.2 Interna undersökningar.....	57
4.5.3. Extern arbetsprocess.....	58
4.5.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare	58
4.6 Tetra Pak	59
4.6.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare.....	59
4.6.2 Intern arbetsprocess.....	59
4.6.2.1 Belöningsystemet.....	59
4.6.2.2 Interna undersökningar.....	60
4.6.3 Extern arbetsprocess.....	61
4.6.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare	61
5. Analys.....	62
5.1 Intern arbetsprocess.....	62
5.1.1 Belöningsystemet.....	64
5.1.1.1 Härledning av modellen <i>Medarbetares preferenser vid olika situationer</i>	66
5.1.1.2 Strategi för att öka medarbetarnas tillfredsställelse genom belöningsstrukturen	68
5.1.1.3 Optimal utformning av belöningsystemet	70
5.1.2 Interna undersökningar.....	71
5.2 Extern arbetsprocess.....	72
5.2.1 Market Segmentation, Target Marketing, Market Positioning	74
5.2.1.1 Market Segmentation	74
5.2.1.2 Target Marketing.....	74
5.2.1.3 Market Positioning	75
5.2.2. Arbetsgivarmärket.....	75
6. Resultat & resultatdiskussion	79
6.1 Resultat.....	79
6.2 Resultatdiskussion.....	82

6.3 Feedback från de medverkande företagen.....	84
6.4 Reflektioner över studien	84
6.5 Förslag på fortsatt forskning	85
7. Källförteckning.....	87
7.1 Publicerade källor.....	87
7.2 Muntliga källor.....	89
7.3 Elektroniska källor	90
Bilaga 1	91
Bilaga 2	93

Figurförteckning

Figur 1: Belöningsystemets beståndsdelar.....	29
Figur 2: Maslows behovspyramid	31
Figur 3: Motivations- resp. hygienfaktorer	34
Figur 4: Arbetsgivarmärket	38
Figur 5: Sammanställning över företagens interna arbetsprocesser.....	63
Figur 6: Medarbetarnas preferenser vid olika situationer	66
Figur 7: Sammanställning över företagens externa arbetsprocesser	73
Figur 8: Faktorer som utmärker en attraktiv arbetsgivare.....	79

1 Inledning

I detta inledande kapitel presenteras vårt ämnesval. I bakgrunden behandlas ämnet på ett övergripande sätt för att ge läsaren en bild av hur vårt intresse för studien väckts. Problemdiskussionen förklarar mer konkret vilket område studien kommer att behandla och mynnar ut i studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Under en längre tid har det funnits ett överskott på arbetskraft och det har varit svårt för unga akademiker att ta sig ut på arbetsmarknaden.¹ Konkurrensen om arbetsplatserna har varit hög och det har funnits ett flertal sökande till varje ledig tjänst, vilket har bidragit till att företag inte haft några större problem att knyta kompetenta medarbetare till sin organisation. Bilden av arbetsmarknaden kommer emellertid att ändras i takt med att 40-talisterna går i pension och arbetskraft kan komma att bli en bristvara.² Det förväntas att cirka 1,2 miljoner arbetsföra personer kommer att lämna arbetsmarknaden under perioden 2006-2015.³

De lediga arbetsplatserna ökar i dagsläget och därmed även efterfrågan på arbetskraft.⁴ Denna utveckling leder till att det blir allt viktigare för företag att höja sin attraktivitet som arbetsgivare för att undvika problem med den framtida kompetensförsörjningen. Det krävs aktivt arbete från företagets sida för att kunna attrahera individer som inte enbart besitter rätt kompetens, utan även har rätt inställning och en personlighet som passar företaget.⁵

För att inte förlora viktig kunskap och därmed försvaga sin konkurrenskraft är det viktigt för företagen att behålla kompetenta medarbetare inom organisationen. Det är även ur ett lönsamhetsperspektiv betydelsefullt att behålla medarbetarna en längre tid, eftersom en nytexaminerad medarbetare först betalar sig efter tre till fyra år.⁶ Detta får en allt mer central

¹ Hernvall Anna-Lena *Flexibla modeller, men mindre fokus på bonus* (2005).

² Arwidson Tina *Nu hårdnar kampen om kompetensen* (2006).

³ Ericsson Carin *Vårda "arbetsgivarmärket" inför generationsväxlingen* (2003).

⁴ Strannefors Tord *Fler jobb inom ett bredare fält av yrken men få bristyrken* (2005).

⁵ Arwidson Tina *Nu hårdnar kampen om kompetensen* (2006).

⁶ ibid

betydelse idag, då det efter ett antal år med begränsad rörlighet på arbetsmarknaden nu finns en uppdämd vilja hos yrkesverksamma akademiker att byta arbetsgivare. Detta har lett till en ökad rörelse på arbetsmarknaden och det är i dagens högkonjunktur av största vikt att kunna attrahera och behålla akademiker i företaget

”Attrack Professionals” är namnet på en arbetsmarknadsundersökning där företagens medarbetare betygsätter sina arbetsgivare för att utse Sveriges bästa arbetsgivare. Detta är Sveriges hittills största attitydundersökning på arbetsmarknaden och genomförs årligen av Universum Communications.⁷

Genom undersökningen framgår det att över två tredjedelar av de tillfrågade har visat ett intresse av att byta arbetsgivare och över hälften har för avsikt att göra detta inom ett år.⁸ Huruvida medarbetarna funderar på att söka sig till ett annat företag eller inte, beror till stor del på hur tillfredsställda de är med sina nuvarande arbetsgivare. Medarbetare som trivs på sin arbetsplats söker inte nytt arbete utan önskar stanna kvar och utvecklas inom företaget.⁹

När efterfrågan på arbetskraft ökar kommer även konkurrensen mellan företagen för att attrahera och behålla de mest kompetenta medarbetarna att tillta.¹⁰ Trots detta vidtar, enligt en undersökning av *Kairos future*, sex av tio arbetsgivare inga åtgärder för att bli mer attraktiva för unga människor.¹¹

1.2 Problemdiskussion

Traditionellt har forskare på området i stor utsträckning fokuserat på belöningsystemet och då främst dess monetära delar, däribland Anthony & Govindarajan (2004), Bonner & Sprinkle (2002), Kohn (1998) samt Mode (1979). Belöningsystemet tycks även idag tillskrivas en betydande roll, och när det gäller lönemodeller är Tommy Nilsson från Arbetslivsinstitutet övertygad om att företag i framtiden kommer att använda sig av förmåner som gratis parkeringsplats, hemtjänster och träningskort i allt större omfattning.¹²

⁷ Johansson Catrine *Vad får dig att trivas på jobbet?* (2006).

⁸ Syrén Emma *Konkurrensen hårdnar* (2004).

⁹ Johansson Catrine *Vad får dig att trivas på jobbet?* (2006).

¹⁰ Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan *Hur moderna organisationer fungerar* (1998).

¹¹ Franzon Erik, Lundgren Pär *Sökes: Attraktiva arbetsgivare* (2003).

¹² Hernvall Anna-Lena *Flexibla modeller, men mindre fokus på bonus* (2005).

För att klara av sin framtida kompetensförsörjning måste företag även förmedla en bild av sig själva som en attraktiv arbetsgivare, så att potentiella medarbetare blir medvetna om fördelarna med att arbeta i företaget.¹³ Den kritiska betydelsen av att besitta förmågan att attrahera potentiella medarbetare har fångats upp av flera forskare, och har lett till att företagens marknadsföring fått allt större uppmärksamhet. Marknadsföringsteorier som förklarar betydelsen av att skapa en positiv bild av företaget hos potentiella och existerande medarbetare får allt större betydelse, och då framhävs även vikten av att marknadsföra företaget gentemot alla dess intressenter.¹⁴ Ett starkt varumärke underlättar för företag att attrahera rätt kompetens.¹⁵

Att framgångsrikt knyta till sig kompetenta medarbetare är inte tillräckligt för att ett företag ska bli framgångsrikt, utan det krävs även att medarbetarna är motiverade att utföra sina arbetsuppgifter och arbeta mot företagets mål. För att motivera och behålla sina medarbetare, samt öka företagets möjligheter att rekrytera de personer som är önskvärda, arbetar företag bland annat med att utveckla attraktiva belöningsystem.¹⁶ Anledningen till detta är att belöningsystemen möjliggör för företaget att ge medarbetarna såväl ekonomiska belöningar som att skapa ett bra arbetsklimat. Detta görs för att visa medarbetarna uppskattning för utfört arbete, vilket skapar motivation hos individer.¹⁷ Ett välutformat belöningsystem kan få medarbetarna att prestera bra och motivera dessa att stanna i företaget.¹⁸

I litteraturen har vi funnit ytterliggare en viktig aspekt i företagets arbete med att attrahera, behålla och motivera kompetenta medarbetare, vilken framgår av följande citat:

”För att lyckas med att både behålla och locka till sig nyckelpersonal, såväl nu som i framtiden, måste arbetsgivare ha insikt i vad de anställda tycker om att jobba där. De måste också ha klart för sig vad utomstående, potentiella arbetstagare vet – eller tror sig veta – om arbetsförhållandena.”¹⁹

¹³ Arwidson Tina *Nu hårdnar kampen om kompetensen* (2006).

¹⁴ Hatch Mary Jo & Schultz Majken *Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?* (2001) och Willock Rob *Employer branding is key in fight for talent* (2005).

¹⁵ Arwidson Tina *Nu hårdnar kampen om kompetensen* (2006).

¹⁶ Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan *Hur moderna organisationer fungerar* (1998).

¹⁷ Mohed Gun-Britt *Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige* (2006).

¹⁸ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel* (2005).

¹⁹ Johansson Catrine *Vad får dig att trivas på jobbet?* (2006) sid 3.

Citatet visar att företag som vill höja sin attraktivitet som arbetsgivare måste ta reda på nuvarande och potentiella medarbetares åsikter om dem.

Som vi ser finns det flera sätt för företag att påverka sin attraktivitet som arbetsgivare, där belöningsystemet och marknadsföringen är de aspekter som tycks vara av störst betydelse. Föregående stycke visar att det krävs medvetet arbete på såväl den interna som den externa fronten för att kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare.

1.3 Problemformulering

Hur ser de interna och externa arbetsprocesserna ut hos företag som anses vara attraktiva arbetsgivare? Vad kännetecknar och utmärker dessa företag?

1.4 Tidigare forskning

Vetenskaplig verksamhet kan ses som ett stort lagarbete där forskaren utgår från vad som tidigare gjorts inom det aktuella området och bygger sin egen forskning på tidigare forskares resultat, teorier och idéer.²⁰

Berthon et al. och Jeanquart Miles och Mangold har tidigare genomfört internationell forskning på fenomenet *attraktiv arbetsgivare* eller *Employer Branding* som är det engelska begreppet.²¹

Begreppet har uppmärksammats allt mer under de senaste åren och tagits upp även i svensk forskning bland annat av Axelsson och Granstig samt Eriksson och Forsberg.²² Denna tidigare forskning har främst fokuserat på att öka förståelsen för behovet av att tänka långsiktigt angående företagets kompetensförsörjning. *Employer Branding* är dock fortfarande ett relativt outforskat område vilket ger utrymme för vidare forskning.²³

²⁰ Pettersson Gertrud *Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelser för innehållet* (1997).

²¹ Jeanquart Miles Sandra & Mangold Glynn A *Conceptualization of the Employee Branding Process* (2004) och Berthon Pierre et al. *Captivation company: dimensions of attractiveness in employer branding* (2005).

²² Axelsson Åsa & Granstig Anna, *Employer Branding, ett gränsöverskridande varumärkesarbete* (2004) och Eriksson Carin & Forsberg Barbro *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning* (2003).

²³ Berthon Pierre et al. *Captivation company: dimensions of attractiveness in employer branding* (2005).

Vi positionerar oss i förhållande till tidigare forskning genom att studera svenska företag och deras arbetsprocess för att bli attraktiva som arbetsgivare. Vi finner att den forskning som bedrivits i Sverige lämnar vissa områden relativt outforskade, bland annat när det gäller vilka arbetsprocesser företag kan använda sig av för att uppnå en status som attraktiv arbetsgivare. Tidigare studier genomförda av exempelvis Ekelöw och Rosengren, Knutsson och Malmros samt Steen Ekstedt och Areskoug fokuserar till stor del på den interna aspekten av företagets arbete.²⁴

1.5 Syfte

Studien syftar till att beskriva och analysera hur företag arbetar internt och externt med att upprätthålla sin status som attraktiv arbetsgivare i syfte att rekrytera och behålla medarbetare.

1.6 Förväntat resultat

Uppsatsen riktar sig till företag som är intresserade av att förbättra sin attraktivitet på arbetsmarknaden, för att öka sina möjligheter att rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. I studien exemplifieras och analyseras olika sätt som företag kan arbeta på för att höja sin attraktivitet som arbetsgivare. Studien mynnar ut i en sammanställning av de gemensamma kännetecknen som vi funnit hos de undersökta företagen, vilka kan tänkas vara utmärkande för attraktiva företag.

²⁴ Ekelöw Kristina & Rosengren Suzanne *Attraktiv arbetsgivare: en jämförande studie i tre olika organisationer* (2005), Knutsson Pierre & Malmros Eva *Attraktiv arbetsgivare, En kvantitativ studie inom Luftfartsverket* (2004) och Areskoug Beata & Steen Ekstedt Elisabeth *Belöningar, hur man attraherar och behåller ekonomer som arbetskraft* (2004).

2 Metod

I följande kapitel redogör vi för våra metodval samt för de möjligheter och begränsningar som de olika valen medför. Studien kommer att genomföras med en fallstudieansats i form av små-N-studier som utgår från intervjuer med respondenter på sex företag. Kapitlet syftar till att ge en djupare förståelse för det tillvägagångssätt vi använder vid genomförandet av studien.

2.1 Små-N-studier

Studien genomförs utifrån en fallstudieansats i form av små-N-studier. Till skillnad från en renodlad fallstudie utgår vi från mer än ett företag och det är inte företaget i sig som är av intresse utan det är själva fenomenet *attraktiv arbetsgivare* som vi ämnar undersöka.²⁵ I studien undersöker vi genom intervjuer med respondenter från sex av Sveriges attraktivaste företag hur företagen arbetar för att uppfattas som attraktiva arbetsgivare av nuvarande och potentiella medarbetare. De företag som ligger till grund för studien är Skanska, IKEA, Skatteverket, AstraZeneca, Handelsbanken och Tetra Pak.

Valet av undersökningsobjekt baseras på Universum Communications undersökning ”Attrack Professionals” och urvalsprocessen beskrivs närmare i stycke 2.8.2. ”Attrack Professionals” rankar 140 svenska företag utifrån en enkätundersökning där drygt 22 000 yrkesverksamma akademiker har betygssatt sin nuvarande arbetsgivare. I vår studie analyseras sex av de företag som intar de tjugo bästa placeringarna i 2006 års undersökning.²⁶

2.2 Kunskapssyn & val av ansats

Forskningen kommer att utgå ifrån en hermeneutisk verklighetssyn, då denna tillåter ett öppet förhållningssätt vid insamling av empirin. Vi är medvetna om det omöjliga i att helt eliminera

²⁵ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

²⁶ Johansson Catrine *Vad får dig att trivas på jobbet?* (2006).

vår egen inverkan på resultatet, vilket påverkar valet av den ansats som ska ligga till grund för studiens datainsamling.²⁷

De två ytterpunkterna av forskningsansatser utgörs av deduktiv och induktiv ansats, där forskningen kan genomföras utifrån en hypotesprövning eller utgå från empirin för att bilda ett teoretiskt begrepp eller mönster om det fenomen som undersöks.²⁸ De båda ansatserna används idag allt mer sällan i sina mest renodlade former, och det har istället blivit allt vanligare att tala mer eller mindre öppna ansatser. I vår studie försöker vi att utnyttja de båda ansatsernas fördelar genom att använda en öppen ansats, där vi sätter få gränser för vilken data som är relevant att samla in. Den öppna ansatsen tillåter oss att vara mottagliga för information som vi på förhand inte kunnat förvänta oss, främst genom att vi inte på förhand definierat hypoteser som sätter gränser för vilken information som är relevant att samla in.²⁹

Studien kommer att utgå ifrån befintliga teorier för att utvidga förståelsen inom det aktuella området, men vi låter inte dessa teorier styra eller begränsa vår datainsamling. Genom en öppen ansats behåller vi möjligheten att samla in och analysera kvalitativ data som eventuellt sträcker sig utanför den teoretiska referensramen, och vi försöker att vara öppna för all information som kan ha betydelse i ett företags arbetsprocess att vara en attraktiv arbetsgivare. Studien syftar inte till att beskriva verkligheten som något objektivt, utan undersöker istället hur individer uppfattar och tolkar fenomenet.³⁰

2.3 Forskningsmetod

Studien genomförs med en kvalitativ metod, där relevant data samlas in med utgångspunkt i problemställningen. Den öppenhet som en kvalitativ metod innebär tillåter oss att uppfylla studiens syfte och besvara problemställningen utan att ställa upp en hypotes och på förhand definiera i detalj vad det är vi letar efter. Den kvalitativa metoden ställer till skillnad från den kvantitativa metoden inga krav på standardisering av insamlad data utan låter oss behandla varje företag på ett unikt sätt.³¹

²⁷ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

²⁸ Halvorsen Knut *Samhällsvetenskaplig metod* (1992).

²⁹ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

³⁰ Bryman Alan & Bell Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

³¹ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

Valet av forskningsmetod påverkar bearbetning och analys av den insamlade empirin, där en kvantitativt inriktad forskning använder statistiska bearbetnings- och analysmetoder medan en kvalitativt inriktad forskning använder sig av verbala analysmetoder.³² Eftersom det i vår analys kommer att läggas stor vikt vid detaljer lämpar sig den kvalitativa metoden väl för studien, då denna möjliggör insamlandet av nyanserad data. Denna nyansering kan dock göra informationen komplex och svår att tolka, vilket kan vara en nackdel med den kvalitativa metoden.³³

Användandet av en kvalitativ metod gör att studien inte blir värderingsfri och för att kunna minimera vår egen påverkan på studiens resultat måste vi vara medvetna om den effekt vi kan ha på resultatet. Faktorer hos forskaren som kan påverka resultatet kan vara tidigare kunskaper och erfarenheter inom området, vilka kan få oss att göra omedvetna avgränsningar för vad som är viktigt och mindre viktigt vid informationsinsamlingen.³⁴

Vi anser vår kunskap på det undersökta området vara tillräckligt god för att finna ett problemområde som är aktuellt att forska inom, men samtidigt tillräckligt begränsad för att den inte ska få oss att ställa upp hypoteser om vilka resultat vi kan tänkas komma fram till och därigenom styra studien.

2.4 Operationalisering

Då vi inte har någon överblick över alla tänkbara frågor och svarsalternativ kommer empirin att hämtas in genom kvalitativ frågeställning i form av intervjuer. För att öka jämförbarheten av svaren vid en senare analys är det viktigt att uppnå en enhetlig tolkning av intervjufrågorna hos respondenterna, vilket uppnås genom tydligt formulerade frågor med väldefinierade begrepp. Definitionerna måste vara tydliga så att alla respondenter förstår vad som efterfrågas utan att frågorna i allt för hög grad styr deras tankar om det område som frågan behandlar.³⁵

Fördelen med att använda oss av en undersökning som baseras på intervjuer jämfört med en enkät är att vi kan förklara de olika begreppen om vi märker att respondentens uppfattning avviker från syftet med frågan.

³² Patel Runa & Davidson Bo *Forskningsmetodikens grunder* (1991).

³³ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

³⁴ Bryman Alan & Bell Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

³⁵ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

Centrala begrepp i vår studie är bland annat belöningsystem, kompetens, motivation och attraktiv arbetsgivare. Vid insamlingen av data ger oss dessa nyckelbegrepp en allmän bild av vad vi letar efter.³⁶

Belöningsystem: Det finns i litteraturen flera olika definitioner av begreppet och i vår studie utgår vi ifrån den breda ekonomiska definitionen som definierar belöningsystem som *alla former av belöningar* för den anställde i företaget.³⁷

Denna definition är inte entydig, vilket kan leda till oenigheter angående vad som ska inrymmas i begreppet belöningsystem. Flexibel arbetstid, anställningstrygghet och ett gott arbetsklimat kan av vissa individer ses som belöningar, medan andra ser dem som en förutsättning. Vi finner i denna studie ingen anledning till att använda en snäv avgränsning av definitionen belöningsystem, eftersom studien syftar till att genom ett öppet förhållningssätt analysera så många som möjligt av de faktorer som påverkar ett företags attraktivitet. Detta innebär att vi använder en bredare definition av begreppet, där även svårtolkade faktorer såsom flexibel arbetstid inryms i begreppet.

Kompetens: Ordet kompetens kommer från latinets *competentia* som betyder ”sammanträffande” eller ”överensstämmelse”. Begreppen uttrycker en relation mellan en individ och en specifik uppgift och kompetensen är då beroende på vilken uppgift som ska utföras.³⁸ Kompetens betecknar i denna studie en kombination av teoretisk kunskap, förmåga och vilja att prestera och en personlighet som passar det specifika företaget och dess värderingar.

Motivation: Motivation kan mätas i initiativkraft, drivkraft, uthållighet, intensitet, arbetsprestation och förmåga att arbeta i en bestämd riktning.³⁹

Attraktiv arbetsgivare: En attraktiv arbetsgivare definieras som de upplevda fördelar som en potentiell medarbetare ser med att arbeta i det specifika företaget.⁴⁰

³⁶ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

³⁷ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

³⁸ Morhed Gun-Britt *Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige* (2006).

³⁹ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

⁴⁰ Berthon Pierre et al. *Captivation company: dimensions of attractiveness in employer branding* (2005).

2.5 Val av teoretisk referensram

För att undersöka hur företag arbetar för att upprätthålla och förbättra sin status som attraktiva arbetsgivare anser vi att det finns två aspekter av företagets arbete som är av intresse att studera. Dessa aspekter introducerades i studiens problemdiskussion, och utgörs av belöningsystemets utformning och extern marknadsföring.

Som avsnitt 2.4. visar har vi valt att använda en bred definition av belöningsystemet för att kunna undersöka alla faktorer som kan påverka ett företags attraktivitet, vilket också är anledningen till belöningsystemets centrala roll i denna studie. Utöver detta kommer vi behandla företagets arbete med att ta reda på nuvarande och potentiella medarbetares preferenser, vilket i problemdiskussionen framhövdes som en betydelsefull aspekt i företagets arbete med att förbättra sin attraktivitet som arbetsgivare.

Studien inkluderar därför samtliga delar av företagets interna arbete, för att se hur företagen motiverar medarbetarna att vilja stanna kvar inom organisationen. Studiens andra del behandlar företagets arbete med att profilera sig som en attraktiv arbetsgivare externt, mot potentiella medarbetare. Detta är en aspekt som tillskrivs allt större betydelse, och vi är främst intresserade av att studera vem företagen väljer att marknadsföra sig mot samt vilka aspekter av företaget som då framhövs. Dessa två områden är de huvudsakliga teman som behandlas i teorin, empirin och analysen.

2.6 Datainsamlingsmetod

Studiens problemformulering sätter ramen för vilken datainsamling som är relevant för undersökningen och även valet av metod och ansats påverkar vilken data som kommer att samlas in.⁴¹

Det sätt på vilket primär- och sekundärdata används i studien är avgörande för analysens resultat och det är därför av vikt att bestämma var i undersökningen primärdata kan tillföra något nytt och var användning av sekundärdata är lika förmånlig. Begränsade resurser gör det nödvändigt för oss att göra en avvägning mellan vad som är idealt och vad som är praktiskt

⁴¹ Halvorsen Knut *Samhällsvetenskaplig metod* (1992).

genomförbart.⁴² Vid tillfällen då primärdata skulle vara att föredra kan användandet av sekundärdata vara befogat då mycket tid och pengar sparas in genom att inte samla in den önskade informationen själva. I sådana situationer är det av största vikt att vara källkritisk och ta reda på av vem och till vilket syfte datan ursprungligen samlats in, för att kunna bedöma källans tillförlitlighet.⁴³

2.6.1 Primärdata

Att samla in egen primärdata och inte enbart basera studien på sekundärdata är kritiskt för att kunna samla in information som inte är påverkad av någon annan forskares antaganden och förutsättningar.⁴⁴

Studiens primärdata samlas in genom intervjuer med respondenter från de undersökta företagen. Valet att endast genomföra sex intervjuer baseras främst på tidsbegränsningen för genomförandet av studien.⁴⁵ Genom de kvalitativa intervjuerna ämnar vi samla in nyanserad information från de olika respondenterna och denna datainsamlingsmetod ger varje respondent möjlighet att belysa det som denne finner intressant. Vi anser att kvalitativa djupintervjuer är det bäst lämpade tillvägagångssättet för insamling av primärdata som lyfter fram det unika och det subjektiva och vi kommer därför inte att använda oss av kvantitativa frågeformulär eller observationer.⁴⁶

2.6.2 Sekundärdata

Studien baseras utöver primärdata även på sekundärdata, vilken utgörs av data som redan finns tillgänglig och som samlats in av en annan person till ett annat ändamål.⁴⁷ Vi anser att studiens sekundärdata kompletterar insamlad primärdata och att kombinationen av dem kan

⁴² Halvorsen Knut *Samhällsvetenskaplig metod* (1992).

⁴³ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁴⁴ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁴⁵ Bell Judith *Introduktion till forskningsmetodik* (1995).

⁴⁶ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁴⁷ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

höja studiens tillförlitlighet. De olika datakällorna används i studien såväl för att stödja som för att kontrollera varandra.⁴⁸

Den sekundärdata som används i studien är teorier inom det aktuella området, artiklar, forskningsrapporter, företagsinterna dokument samt Universum Communications ranking av Sveriges bästa arbetsgivare "Attrack Professionals".⁴⁹

"Attrack Professionals" ligger till grund för urval av företag till de intervjuer som kommer att genomföras, eftersom att vi i detta fall anser existerande sekundärdata vara tillförlitlig och ha god överensstämmelse med vårt syfte.⁵⁰ Universum Communications rankar företag i "Attrack Professionals" efter att ha undersökt medarbetarnas åsikter om anställningstrygghet, arbetstid, arbetsuppgifter, etik och samhällsansvar, företagskultur, ledarskap, lönenivå och förmåner, möjligheter att påverka det egna arbetet samt utvecklingsmöjligheter.⁵¹

För att tillskansa oss kunskap om företagen som kan vara värdefull vid intervjuerna och ge en ökad förståelse av respondentens uttalanden och åsikter om företaget använder vi oss av företagsinterna dokument och information från företagets hemsidor. Dessa dokument kan vara vinklade för att ge en viss bild av företaget, men torde trots detta vara tillförlitliga. Betydligt svårare att bedöma innehållets kvalitet och tillförlitlighet är det för massmediala artiklar och i denna studie kommer massmediala källor endast att användas i inledningen för att väcka intresse för forskningsområdet.⁵²

2.7 Källkritik

Det är av vikt att kritiskt granska de källor studien bygger på och söka efter bakomliggande syften till varför detta material har producerats. Källorna påverkar vår egen studies tillförlitlighet och i detta kapitel presenteras vår bedömning av kvaliteten på de olika

⁴⁸ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁴⁹ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁵⁰ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁵¹ Melin Niklas, *Marknadschef Norden*, Universum Communications.

⁵² Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

dokument som använts. Granskningen sker genom en bedömning av källornas autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet.⁵³

I vår kritiska granskning av de källor som använts har vi höga krav på källornas autenticitet och vi har försökt utesluta allt material vars ursprung och äkthet vi inte kunnat säkerställa.⁵⁴ Utöver detta arbetar vi främst med att välja källor med hög trovärdighet och meningsfullhet, där den främsta svårigheten utgörs av faktumet att det vid användandet av sekundärdata ibland är svårt att uppskatta upphovsmannens kunskap och kompetens inom det aktuella området.⁵⁵ Det finns en ökad problematik att bedöma författarens teoretiska kunskap, speciellt vid massmediala och elektroniska källor, eftersom vem som helst kan skapa en hemsida för att publicera sitt material.⁵⁶

Studien baseras på flera offentliga dokument och det är viktigt att veta till vilket syfte som dokumentet har författats och vem den tänkta mottagaren är. När vi i studien använder oss av offentliga dokument som är publicerade med avsikt att nå ut till ett större antal läsare försöker vi ta hänsyn till att dessa ofta vill förmedla en viss bild av en situation, vilket gör att data kan ha utelämnats eller tillskrivs större betydelse än tillbörligt. Dessa justeringar minskar källans trovärdighet och representativitet eftersom innehållet förvrängts.⁵⁷ För att minimera detta problem använder vi oss av flera sekundärkällor som är oberoende av varandra för att minska risken att studien baseras på felaktig information.⁵⁸

En av de situationer där vi jämför olika källor för att bedöma deras tillförlitlighet är då vi studerar olika arbetsmarknadsundersökningar som rankar företag efter hur attraktiva de är som arbetsgivare. Resultaten mellan de olika undersökningarna skiljer sig delvis åt, vilket bland annat beror på att undersökningarna baseras på svar från olika populationer och att undersökningarna omfattar olika företag.

Eftersom Universum Communications är ett världsledande företag inom Employer Branding som årligen genomför flera arbetsmarknadsundersökningar anser vi att Universums undersökning har hög tillförlitlighet.⁵⁹ I vår studie utgår vi från antagandet att de företag som rankats som attraktiva arbetsgivare verkligen uppskattas av sina medarbetare, och att de har

⁵³ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

⁵⁴ *ibid.*

⁵⁵ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁵⁶ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

⁵⁷ *ibid.*

⁵⁸ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁵⁹ <http://www.univesum.se>

lyckats att utveckla sig till ett företag som har relativt lätt att rekrytera och behålla kompetent personal.

Ett sista kriterium vid bedömningen av en källas kvalitet rör dokumentets representativitet, dvs. huruvida materialet är typiskt för den kategori det tillhör.⁶⁰ Detta kan kontrolleras genom att jämföra olika källor som behandlar samma tema, och om flera källor säger samma sak kan vi anta att slutsatserna är representativa. Detta är den metod som vi främst använt oss av för att försöka fastställa olika källors representativitet.

Informationskällor kan kategoriseras utifrån avståndet till den ursprungliga källan, där en förstahandskälla är en individ som varit närvarande vid den aktuella händelsen och en andrahandskälla en som återberättat dennes historia. Ju längre ifrån förstahandskällan vi kommer, desto osäkrare blir källans tillförlitlighet, vilket gör att förstahandskällan oftast är att föredra. Vi försöker därför att basera studien på förstahandskällor i den mån detta är möjligt.⁶¹

2.8 Genomförande

2.8.1 Intensivt upplägg

Forskningen är utformad efter ett intensivt upplägg då vi ämnar analysera flera variabler. Det intensiva upplägget sker på bekostnad av antalet undersökningsenheter som är relativt få. För att svara på problemformuleringen och uppnå syftet med forskningen måste emellertid djupet prioriteras för att relevant data ska kunna samlas in och ligga till grund för analysen.⁶²

För att belysa så många nyanser av fenomenet som möjligt använder vi oss av små-N-studier som tillåter oss att gå på djupet med ett fåtal enheter för att betrakta fenomenet *attraktiv arbetsgivare* utifrån olika perspektiv.⁶³

⁶⁰ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

⁶¹ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁶² *ibid.*

⁶³ *ibid.*

2.8.2 Val av studieobjekt

Universum Communications genomför årligen flera olika arbetsmarknadsundersökningar, däribland "Företagsbarometern" som är en undersökning där studenter rankar framtida potentiella arbetsgivare.⁶⁴ Resultatet av denna undersökning baseras på studenternas uppfattning av och förväntning på företagen och kan anses vara ett mått på hur väl företagen har lyckats profilera sig externt och marknadsföra sig mot potentiella framtida medarbetare.

"Attrack Professionals" bygger däremot på åsikter från företagets medarbetare och speglar företagets framgångar med att internt framställa sig som en attraktiv arbetsgivare.⁶⁵ Skillnaden mellan de båda undersökningarna är att "Företagsbarometern" fångar upp hur bra företagen är på att attrahera nya medarbetare medan "Attrack Professionals" är inriktad på aspekten att behålla och motivera medarbetarna.

När vi har gjort vårt urval av företag har vi valt att utgå från de företag som rankats högt i undersökningen "Attrack Professionals", eftersom vi anser att denna undersöknings resultat bäst återspeglar hur företagen arbetar för att få nöjda medarbetare. Vi kommer dock att ta hänsyn till hur de utvalda företagen rankats i "Företagsbarometern" för att se hur väl företagen lyckats kommunicera sin image som attraktiv arbetsgivare externt mot potentiella medarbetare.

Eftersom respondenterna i "Attrack Professionals" utgörs av akademiker har vi avgränsat vår studie till att endast omfatta företagets arbete med att uppfattas som attraktiva av akademiker.

2.8.2.1 Urval

Om vi inte hade haft begränsade resurser hade det varit optimalt att genomföra intervjuer med samtliga av de tjugo högst rankade företagen på Universums lista över Sveriges bästa arbetsgivare (se bilaga 2). Dessa företag utgör studiens population och genom att undersöka hela populationen skulle vi få ett tillförlitligare och mer representativt underlag för analysen.⁶⁶

⁶⁴ Sonesson Daniel *Sverigechef*, Universum Communications.

⁶⁵ *ibid.*

⁶⁶ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

Studien genomförs dock under en begränsad tid, vilket har gjort det nödvändigt att avgränsa studien till att omfatta ett mindre antal undersökningsobjekt. För att göra ett urval ur populationen har en geografisk begränsning gjorts, genom att vi valt företag belägna i södra Sverige, och denna avgränsning gjordes för att underlätta genomförandet av besöksintervjuer. Därefter har vi begränsat oss till en så kallad tillgänglig grupp, dvs. de företag som visade intresse och hade möjlighet att ställa upp på intervju.⁶⁷

De företag som uppfyller urvalskriterierna och därmed kommer att analyseras i studien är Skanska, IKEA, Skatteverket, AstraZeneca, Handelsbanken och Tetra Pak. Majoriteten av dessa företag bedriver internationell verksamhet, men studien kommer att begränsas till företagens svenska verksamhet.

Det första steget efter att undersökningsobjekten valts ut var att skicka ut ett e-postmeddelande innehållandes bakgrund och en intervjuguide (se bilaga) till berörda företag. Utskicket syftade till att underlätta för företagen att välja ut en lämplig respondent för intervjun samt att ge respondenten möjlighet att förbereda sig inför intervjun och kunna plocka fram relevant information.

2.8.3 Intervjuer

Intervjuerna syftar till att samla in information om företagets arbetsprocesser med att höja sin attraktivitet hos nuvarande och potentiella medarbetare. Studien syftar inte till att ta reda på varje faktor hos ett företag som kan påverka dess attraktivitet, utan genom intervjuerna önskar vi främst lyfta fram de aspekter som respondenterna anser vara av störst betydelse. Utöver de frågor som formulerats i förväg (se bilaga), och som kommer besvaras av samtliga respondenter, kommer vi att ställa kompletterande följdfrågor beroende på hur intervjun utvecklas. Denna semistandardiserade intervjumetod anses lämplig då den tillåter oss att gå på djupet med respondenterna samtidigt som vi kan göra jämförelser mellan företagen.⁶⁸

Vid en helt ostandardiserad intervjumetod hade det varit svårt att jämföra underlaget från respondenterna eftersom varje intervju då hade baserats på olika frågeformuleringar.⁶⁹ Lämpar sig gör det inte heller att använda en helt standardiserad intervjumetod, då

⁶⁷ Patel Runa & Davidson Bo *Forskningsmetodikens grunder* (1991).

⁶⁸ Lundahl Ulf & Skärvad Per-Hugo *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992).

⁶⁹ Patel Runa & Davidson Bo *Forskningsmetodikens grunder* (1991).

användandet av en sådan metod skulle ta ifrån oss möjligheten att ställa kompletterande frågor. Dessutom skulle risken vara stor att styra respondenten för mycket och därmed gå miste om viktig information. Vi anser det inte relevant för vår studie att använda exakt samma frågor vid intervjuer med de olika företagen, och inte heller att frågorna följer samma ordning. Det väsentliga är istället att intervjufrågorna ger svar som täcker vårt informationsbehov.⁷⁰

De undersökta företagen arbetar sannolikt inte på samma sätt för att attrahera, motivera och behålla sina medarbetare. För att kunna fånga upp det som är specifikt för det enskilda företaget och belysa fenomenet *attraktiv arbetsgivare* från flera perspektiv måste vi gå in på det som är unikt för det enskilda företaget. Vi kommer därför främst använda oss av ostrukturerade intervjufrågor för att ge svarsutrymme för respondenten och därigenom få så många nyanser av fenomenet som möjligt.⁷¹

När en undersökning bygger på ostrukturerade frågor är det lämpligt att genomföra intervjuerna i form av besöksintervjuer. Intervjuaren kan då läsa av respondenten genom att observera kroppsspråk och mimik.⁷² En risk med besöksintervjuer är att respondenten blir påverkad på olika sätt, vilka benämns intervjuareffekt och kontexteffekt.

Med intervjuareffekt menas att en intervjuares beteende, exempelvis hur denne ställer frågorna, kan påverka respondentens svar och försämra studiens tillförlitlighet. Denna risk försöker vi att förebygga genom en relativt ostrukturerad utformning av intervjun samt genom att ställa öppna frågor i syfte att styra respondenten i så liten utsträckning som möjligt.⁷³

För att skapa en samtalsliknande atmosfär och undvika känslan av förhör medverkar endast två av oss skribenter vid varje intervjutillfälle. För att vi alla ska kunna ta del av intervjumaterialet, direkt eller indirekt, används en diktafon vid samtliga intervjuer där respondenten tillåter detta. En ytterligare fördel med användandet av diktafon är att vi tillåts delta mer aktivt under intervjun i stället för att i allt för hög grad fokusera på att registrera respondentens svar genom anteckningar. Bandinspelningarna är även till hjälp vid analysen av materialet, eftersom vi då kan gå tillbaka och lyssna på intervjun för att reda ut oklarheter och för att kunna göra riktiga citat.⁷⁴

⁷⁰ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

⁷¹ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁷² *ibid.*

⁷³ *ibid.*

⁷⁴ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

Kontexteffekten innebär att respondenten påverkas av det sammanhang som intervjun genomförs i. Vi har i denna studie använt oss av planerade intervjuer i en för respondenten naturlig miljö. Intervjuerna har genomförts på respektive respondents arbetsplats och respondenterna har på förhand delgivits intervjuunderlaget. För att minska vår påverkan på respondenten vore en tänkbar möjlighet att använda oss av telefonintervjuer där intervjuar- och kontexteffekt är mindre framträdande. Telefonintervjuer kan ha en negativ inverkan på tillförlitligheten, eftersom avsaknaden av möjligheten att observera respondentens mimik och kroppsspråk medför en ökad svårighet i att avläsa sanningshalten i respondentens svar.⁷⁵

2.8.4 Validitet

För att kunna avgöra korrektheten i studiens resultat måste vi försöka bedöma studiens validitet.⁷⁶ För att studien ska anses valid är det en förutsättning att empirin som studien bygger på är relevant, så att det som faktiskt mäts verkligen är det som var tänkt att mätas. Detta påverkas främst av valet av datainsamlingsmetod och för att öka överensstämmelsen mellan den empiri som önskas samlas in och den som faktiskt kommer att samlas in har vi valt att samla in primärdata genom intervjuer med respondenter på de utvalda företagen, vilket beskrivs i stycke 2.8.3.⁷⁷

Studiens validitet påverkas av huruvida den beskrivning av ett fenomen som skildrats i studien är riktig. Denna beskrivning måste inte vara någon objektiv sanning, utan utgör en intersubjektiv sanning om flera personer kan enas om att beskrivningen är riktig.⁷⁸

Huruvida resultaten från vår studie kan gälla även för andra företag än de vi har undersökt kallas för resultatens generaliserbarhet och bestäms till stor del redan vid urvalet av undersökningsobjekt och respondenter.⁷⁹ Vi hoppas kunna ge studiens resultat en hög överförbarhet genom att välja undersökningsobjekt och respondenter som vi anser vara representativa för populationen, så att de slutsatser som dras i analysen sedan kan appliceras på andra företag som anses vara attraktiva arbetsgivare.⁸⁰

⁷⁵ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁷⁶ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

⁷⁷ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁷⁸ *ibid.*

⁷⁹ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

⁸⁰ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

Studiens begränsning till att endast omfatta sex respondenter medför svårigheter i att uppnå ett representativt urval. Intervjuer med ett större antal företag, liksom intervjuer med flera respondenter inom samma företag, hade sannolikt ökat studiens validitet.⁸¹

Eftersom insamlingen av primärdata huvudsakligen sker genom kvalitativa intervjuer är det av intresse att beakta denna datainsamlingsmetods påverkan på studiens validitet. Vid intervjuer samlas respondentens personliga synpunkter på ett fenomen in, och dessa tankar är inte nödvändigtvis representativa för andra attraktiva företag, eller ens för andra personer inom samma företag. Det är viktigt att tänka på att respondenternas svar inte är någon generell ”sanning” utan endast deras enskilda åsikter, så att inte analysen mynnar ut i för många generaliseringar som kan minska studiens validitet.⁸²

För att undvika missuppfattningar vid sammanställningen av respondenternas utsagor kommer vi låta respondenterna ta del av den sammanställda empirin. Detta för att få bekräftat att vår tolkning av empirin överensstämmer med det som respondenterna åsyftat under intervjuerna.⁸³

2.8.5 Reliabilitet

För att ge studien en god reliabilitet försöker vi att minimera vår egen påverkan på studiens resultat, eftersom detta ökar chanserna att en eventuell upprepning av studien skulle mynna ut i samma resultat som vår studie. Det finns flera sätt att minimera vår påverkan och vi har främst arbetat med att undvika att ställa upp hypoteser, eftersom dessa kan leda till omedvetna begränsningar i datainsamlingsprocessen.⁸⁴

Utöver detta försöker vi vara kritiska i urvalet av primärdata och sekundärdata så att den empiri som studien bygger på ska vara tillförlitlig och trovärdig.⁸⁵ Vi är medvetna om att de kvalitativa intervjuerna som används för insamling av primärdata påverkar studiens tillförlitlighet. Dessa effekter brukar betecknas intervjuareffekt och kontexteffekt, och

⁸¹ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

⁸² *ibid.*

⁸³ Bryman Alan & Bell Emma *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2003).

⁸⁴ *ibid.*

⁸⁵ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

beskriver det faktum att intervjuernas genomförande påverkar studiens tillförlitlighet.⁸⁶ Dessa effekter beskrivs mer ingående i stycke 2.8.3.

⁸⁶ Jacobsen Dag Ingvar *Vad, hur och varför?* (2002).

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de teorier som är relevanta med hänsyn till studiens problemformulering. Studien är indelad i två huvudteman och utifrån dessa beskrivs i kapitlet de teorier som kommer att användas för att analysera insamlad empiri.

3.1 Den teoretiska referensramens uppbyggnad

För att analysera hur de utvalda företagen arbetar för att bli attraktiva arbetsgivare har vi valt att dela in studiens teoretiska referensram i två delar. I den första delen presenteras belönings teori vilken senare används för att analysera företagens interna arbetsprocesser. Vidare förklaras två motivationsteorier som ligger till grund för analysen av de behov, vilka tillfredsställs genom belönings systemets beståndsdelar. I denna del behandlas även Hawthorne-effekten, som senare används för att kritiskt reflektera över företagens åtgärder.

Den teoretiska referensramens andra del behandlar företagens externa arbetsprocesser och här presenteras en modell om riktad marknads marknadsföring samt två andra marknadsföringsteorier som behandlar företagens kommunikation. Det är då relevant att undersöka vilka segment företagen marknadsför sig mot, vad de väljer att fokusera på och hur de arbetar för att förmedla en bild av företaget som en attraktiv arbetsgivare.

3.2 Intern arbetsprocess

Studiens första del behandlar företagens interna arbetsprocesser i strävan efter att vara en attraktiv arbetsgivare. I följande stycke presenteras de modeller som kommer att användas för att analysera insamlad empiri. Först presenteras en modell för att kategorisera belönings systemets olika beståndsdelar, vilket följs av två motivationsteorier och en kort beskrivning av Hawthorne-effekten.

3.2.1 Belöningsystemet

Att attrahera, motivera och behålla kompetenta medarbetare är av strategisk betydelse för företagen, och för att kunna använda belöningsystem till detta syfte måste belöningsarnas utformning följa arbetsmarknadens utveckling.⁸⁷

Alla människor är unika, vilket gör att de motiveras olika starkt av olika belöningar. Vid utformningen av belöningsystem är det därför viktigt att använda belöningar som faktiskt uppfattas som belöningar och tänka på att belöningar värderas olika av olika individer. Den som älskar sitt arbete ser kanske inte extra ledighet som en belöning.⁸⁸

Belöningar kan vara baserade på individuella eller kollektiva prestationer, och situationen bestämmer vilken av dessa två typer som är lämpligast. Belöningar som baseras på individuella prestationer är lätta för individen att påverka och har en starkt motiverande effekt eftersom individen ser hur den egna insatsen bidrar till resultatet. Belöningar baserade på grupprestationer används för att stimulera samarbete.⁸⁹

Ett belöningsystem kan ha flera syften; att motivera medarbetarna att arbeta mot företagets mål, att behålla medarbetarna inom företaget eller att öka företagets konkurrenskraft vid rekrytering.⁹⁰ De olika effekterna som ett välutformat belöningsystem ger upphov till är inte helt åtskiljda från varandra, men fokus i denna studie kommer att ligga på hur företagen använder belöningsystemet för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare.⁹¹

Ett belöningsystems beståndsdelar kan delas upp på flera olika sätt, beroende på vad forskaren är intresserad av att belysa. Den kategorisering av företagens belöningar som vi använder vid analysen av företagens belöningsystem har tagits fram av Anthony och Govindarajan och har valts eftersom denna ger oss goda möjligheter att analysera insamlad empiri.

Anthony och Govindarajan delar in belöningsystemet i tre kategorier: lön, prestationsbaserade kompensationer och förmåner.⁹² I vår studie kompletterar och förklarar vi denna indelning med hjälp av andra forskares beskrivningar av belöningsystemet.

⁸⁷ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

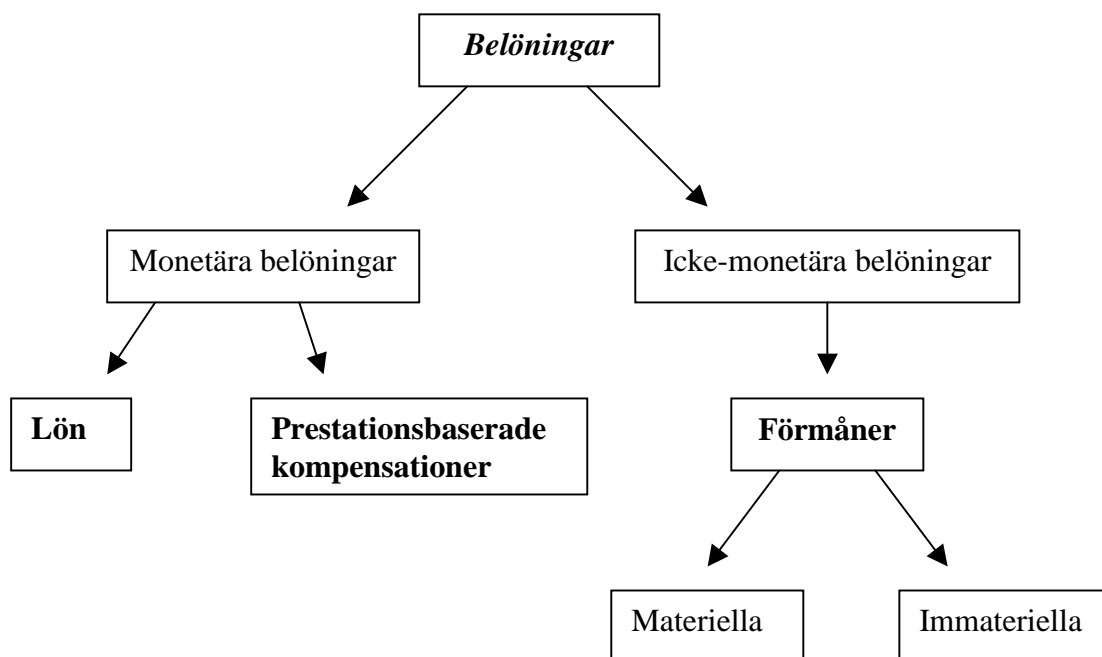
⁸⁸ Svensson Arne & Wilhelmson Lars *Belöningsystem* (1989).

⁸⁹ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

⁹⁰ Svensson Arne & Wilhelmson Lars *Belöningsystem* (1989).

⁹¹ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2005).

⁹² Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay *Management Control Systems* (2004).



Figur 1: *Belöningsystemets beståndsdelar*, egen modell baserad på Anthony & Govindarajan (2004).

Lön är det mest grundläggande instrumentet för arbetsgivaren att visa uppskattning för medarbetarens prestation. Problemet med denna monetära belöning är att den ofta tas för given och därför inte uppfattas som någon belöning.⁹³

Prestationsbaserade belöningar är monetära belöningar som är bundna till en specifik arbetsprestation.⁹⁴ Exempel på denna typ av belöning är bonus, aktieoptioner och vinstandelsstiftelser.⁹⁵

Förmåner är belöningar av icke-monetär karaktär och dessa brukar i sin tur delas in i immateriella och materiella förmåner. Exempel på immateriella förmåner är systematisk feedback, karriärvägar inom företaget, intressanta arbetsuppgifter, frihet och ansvar samt flexibla arbetsformer. Till de materiella förmånerna hör utbildningar, pensionslösningar, hälsovård, tjänstebil, personalfester och restaurangbesök för arbetsgrupp.⁹⁶

⁹³ Svensson Arne & Wilhelmson Lars *Belöningsystem* (1989).

⁹⁴ Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay *Management Control Systems* (2004).

⁹⁵ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

⁹⁶ Svensson Arne & Wilhelmson Lars *Belöningsystem* (1989) och Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001).

3.2.2 Motivationsteorier

En medarbetares prestation bestäms utifrån två faktorer; individens kompetens och dennes motivation. Att rekrytera kompetenta medarbetare är ett sätt för företag att säkra goda prestationer, men detta är inte tillräckligt om individen inte besitter en vilja att åstadkomma något. Motivationen bestämmer viljan och ju mer motiverade medarbetarna är, desto starkare vilja har de att prestera. För företaget är det viktigt att medarbetarna kan identifiera sig med företagets vision och att medarbetarnas vilja att prestera överrensstämmer med företagets mål.⁹⁷

Ett sätt för företag att motivera sina medarbetare att arbeta i en viss riktning och vilja stanna kvar i organisationen är att använda olika belöningar, men för att en belöning ska ha en motiverande effekt måste den försöka tillfredsställa ett visst behov hos medarbetaren.⁹⁸

Det har utvecklats ett antal motivationsteorier som på olika sätt försöker förklara vad det är som motiverar en individ till att agera på ett visst sätt i en viss situation. Nedan presenteras två välkända motivationsteorier utifrån vilka vi senare kommer att förklara sambandet mellan en individs motivation och hur nöjd individen är med sin arbetsplats.⁹⁹ De två teorierna är Maslows behovspyramid och Herzbergs motivations-hygienteori.

Dessa två teorier är till viss del kompletterande och till viss del överlappande, och vi försöker i analysen att använda dem på ett sätt där de kompletterar varandra. Maslows behovspyramid ger en djupare förståelse för individers olika behov och hur dessa tillfredsställs, medan Herzbergs teori är inriktad specifikt på arbetsrelaterade behov.¹⁰⁰ Vi har valt att presentera båda teorierna i sin helhet då detta underlättar för förståelsen av deras innebörd.

3.2.2.1 Maslows behovspyramid

Abraham Maslow presenterar en teori för motivation, där individer har flera olika behov som konkurrerar med varandra. I varje given situation är ett behov starkare än de andra och detta behov driver individen till att agera på ett visst sätt för att försöka tillgodose detta behov.

⁹⁷ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

⁹⁸ Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan *Hur moderna organisationer fungerar* (1998).

⁹⁹ Kempton John *Human Resource Management and Development* (2002).

¹⁰⁰ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

Vilket behov som är starkast bestäms utifrån behovspyramiden, där de olika behoven rangordnas efter den ordning de uppstår. Endast behov som vid en given tidpunkt inte blivit tillfredsställda driver individen att agera på ett visst sätt och har en motiverande effekt på denne. Efterhand som ett behov tillfredsställs slutar detta att påverka individens beteende, eftersom ett tillfredsställt behov inte längre är ett behov, och istället gör sig behov på högre nivåer i pyramiden påmindra och motiverar individen att tillfredsställa dessa.¹⁰¹



Figur 2: Maslows behovspyramid, Maslow Abraham (1970).

Nederst i behovspyramiden finns de **fysiologiska behoven**, som utgörs av individens grundläggande behov, t.ex. att äta och dricka. Översatt till arbetslivet motsvarar denna nivå ett grundläggande arbetsförhållande och lön.¹⁰² Andra steget i behovshierarkin är det så kallade **säkerhetsbehovet** som handlar om säkerhet och stabilitet samt att individen är fri från rädsla, ångest och kaos. Det handlar även om ett behov för strukturer, ordning, lagar, gränser med mera.¹⁰³ Översatt till arbetslivet rör det sig främst om anställningstrygghet.¹⁰⁴ Efter att de två grundläggande behoven blivit tillgodosedda väcks en annan typ av behov, vilket Maslow förklarar på följande sätt:

¹⁰¹ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

¹⁰² Kempton John *Human Resource Management and Development* (2002).

¹⁰³ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

¹⁰⁴ Kempton John *Human Resource Management and Development* (2002).

*”Now the person will feel keenly, as never before the absence of friends, or a sweetheart, or a wife, or children. He will hunger for affectionate relations with people in general, namely, for a place in his group or family, and he will strive with great intensity to achieve this goal”*¹⁰⁵

På behovspyramidens tredje steg väcks som citatet ett **kontaktbehov**, vilket är ett socialt behov som individen försöker tillfredsställa. På arbetsplatsen kan detta behov tillfredsställas genom relationen till kollegor och genom att arbeta i grupp.¹⁰⁶

På fjärde steget i behovspyramiden finns **uppskattnings- och statusbehoven**, som är en individs behov av självaktning, självförtroende, självständighet, frihet, måluppfyllelse, prestige, status, framgång, välstånd, uppmärksamhet, värdighet och uppskattning.¹⁰⁷

Trots att alla tidigare uppräknade behov hos en individ är tillfredsställda kan det utvecklas en ny rastlöshet, som uppstår då en individs potential inte utnyttjas fullt ut.¹⁰⁸ Maslow beskriver vad det innebär att utnyttja en individs fulla potential på följande sätt:

*”A musician must make music, an artist must paint, a poet must write, if he is to be ultimately at peace with himself. What a man can be, he must be. (...) This need we may call self-actualization (...) It refers to man’s desire for self-fulfilment, namely (...) to become everything that one is capable of becoming.”*¹⁰⁹

Detta högsta behov i behovspyramiden kallas för **självförverkligandebehovet**, och ett sätt att tillfredsställa behovet kan vara att ha ett utmanande arbete på ett företag som passar individen. Dock kan detta behov endast tillfredsställas under förutsättning att alla tidigare behov är uppfyllda.¹¹⁰

I dagens svenska samhälle anses de grundläggande behoven i Maslows pyramid vara tillfredsställda hos de flesta individerna, vilket gör att främst de övre stegen kommer att vara aktuella och analyseras i studien.¹¹¹

¹⁰⁵ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970) sid. 43.

¹⁰⁶ Kempton John *Human Resource Management and Development* (2002).

¹⁰⁷ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

¹⁰⁸ *ibid.*

¹⁰⁹ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970) sid. 46.

¹¹⁰ Kempton John *Human Resource Management and Development* (2002).

¹¹¹ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

Det har genom åren uppkommit en del kritik mot Maslows teori och forskare menar att den inte är anpassad till dagens samhälle. Vidare kritik har framförts av forskare som menar att behoven inte nödvändigtvis uppstår hos individer i den ordning som Maslow anger, utan att den specifika situationen bestämmer behovens ordningsföljd.¹¹²

Vi finner kritiken vara till stor del befogad, men anser inte att detta påverkar vår analys, då teorin uppfyller ett förklaringsvärde. Det sätt som Maslows behovspyramid används i studien fokuserar mer på olika sätt att tillfredsställa medarbetarnas behov än på vilken ordning dessa behov eventuellt uppstår.

3.2.2.2 Herzbergs arbetsmotivationsteori

Många individer tillbringar den största delen av dagen på sin arbetsplats och det är därför viktigt att ha ett trivsamt och tillfredsställande arbete. Herzberg har undersökt vad medarbetarna förväntar sig av sina arbeten och vad som påverkar medarbetarnas attityd gentemot sin arbetsplats.¹¹³

”Man tends to actualize himself in every area of his life, and his job is one of the most important areas.”¹¹⁴

Genom citatet förklarar Herzberg vikten av att individer är tillfredsställda med sitt arbete, eftersom detta är en betydande del av personens liv. Undersökningen visade att medarbetarna relaterar sina positiva erfarenheter av arbetet till faktorer som hänger samman med arbetsuppgifterna, medan de negativa erfarenheterna i hög grad relateras till omgivningen. Resultatet av undersökningen tyder alltså på att det inte är samma faktorer som skapar trivsel på arbetsplatsen som orsakar missnöje och negativ attityd gentemot arbetet. Herzberg har därför gjort en uppdelning mellan de faktorer som ökar tillfredsställelsen med arbetet och de faktorer som ger upphov till missnöje och kallar dessa faktorer för motivationsfaktorer respektive hygienfaktorer.¹¹⁵

Hygienfaktorerna är grundläggande förhållande i arbetsmiljön som inte kan öka medarbetarens tillfredsställelse med arbetet utan kan enbart utgöra ett hinder och vara en källa

¹¹² W. Passer Michael & E. Smith Ronald *Psychology: The science of minds and behaviour* (2004).

¹¹³ Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959).

¹¹⁴ Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959) sid. 114.

¹¹⁵ Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959).

till missnöje. Hygienfaktorerna leder till missnöje om de ligger under den nivå som medarbetarna anser acceptabel. Genom att uppfylla kraven på hygienfaktorerna undviks missnöje, negativ attityd till arbetet och dåliga arbetsprestationer, men faktorerna kan aldrig ge upphov till ökad tillfredsställelse även om de överträffar medarbetarnas förväntningar.¹¹⁶

Motivationsfaktorerna är förhållanden som ökar tillfredsställelsen och bidrar till personlig utveckling för medarbetarna och det är enbart genom motivationsfaktorerna som individens positiva attityd gentemot arbetet kan förstärkas.¹¹⁷ Dessa motsvaras i Maslows behovspyramid av de högre behoven.

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tillfredsställelse från ett framgångsrikt utfört arbete ▪ Intressanta och utmanande arbetsuppgifter ▪ Ansvar och frihet ▪ Möjlighet till professionell utveckling ▪ Personlig utveckling ▪ Självpuppfyllelse genom arbetet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Företagets politik och administration ▪ Arbetsledning och rättvis behandling ▪ Mellanmänskliga relationer ▪ Arbetsmiljö och fysiska arbetsvillkor ▪ Lön och förmåner ▪ Trygghet i arbetet

Figur 3: Motivations- resp. hygienfaktorer, egen modell som baseras på Herzberg Frederick (1959).

3.2.3 Hawthorne-effekten

Med namnet Hawthorne åsyftas ett par fabriker i Chicago (Hawthorne Works) som tillhörde företaget Western Electric Co.¹¹⁸ Fabrikernas medarbetare var missnöjda med arbetsförhållandena och personalomsättningen var hög. För att komma till rätta med problemen vände sig företagsledningen till den amerikanska vetenskapsakademien som genomförde en undersökning på företaget. Undersökningen bestod av ett flertal olika experiment varav de mest kända är ett par belysningsexperiment med hypotesen att

¹¹⁶ Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959).

¹¹⁷ *ibid.*

¹¹⁸ Roethlisberger F. J. *Management and the worker* (1947).

ljussättningen kunde påverka produktiviteten. Resultatet blev att produktiviteten steg såväl vid försämrade som vid förbättrade belysningsförhållanden.¹¹⁹ Utifrån resultatet drog forskarna slutsatsen att medarbetarnas förbättrade prestationer och ökade trivsel inte berodde på *vad* företagsledningen gjorde utan mer på faktumet *att* någonting gjordes. Medarbetarna uppskattade att ledningen intresserade sig för deras arbetssituation, vilket hade en stimulerande effekt och i sin tur ledde till ökad produktivitet. Dessa slutsatser har kommit att kallas för Hawthorne-effekten.¹²⁰

Genom denna teori ämnar vi reflektera över vilken påverkan företagens faktiska åtgärder har på medarbetarnas uppfattning av företaget som en attraktiv arbetsgivare och huruvida det faktum att företagen visar intresse för sina medarbetares åsikter kan leda till en ökad tillfredsställelse hos medarbetarna.

3.3 Extern marknadsföring

I detta stycke presenteras de teorier som utgör vår teoretiska referensrams andra del, där vi studerar företagens externa arbetsprocesser med att förmedla bilden av att vara en attraktiv arbetsgivare mot potentiella medarbetare. Först presenteras Kotler och Armstrongs modell; Market Segmentation, Target Marketing, Market Positioning, vilken definierar vem företaget väljer att marknadsföra sig mot och vad som ska kommuniceras. Därefter beskrivs Corporate Branding som är ett begrepp där företagets varumärke behandlas ur ett mer allmänt perspektiv. Vidare presenteras teorin om Arbetsgivarmärket, vilken mer specifikt behandlar hur företagen förmedlar sin image mot potentiella medarbetare.

3.3.1 Market Segmentation, Target Marketing, Market Positioning

Kotler och Armstrong presenterar en modell för hur företag kan arbeta med riktad marknadsföring för att på ett optimalt sätt förmedla sitt budskap till rätt målgrupp. Modellen är ursprungligen tänkt att appliceras på marknadsföring av företagets produkter mot

¹¹⁹ Roethlisberger F. J. *Management and the worker* (1947).

¹²⁰ Geber Bev *The Hawthorne Effect: Orwell or Buscaqlia?* (1986).

potentiella kunder, men vi anser att modellen även kan appliceras på marknadsföring av företaget som arbetsgivare gentemot potentiella medarbetare.¹²¹

Det finns tre steg i modellen om riktad marknadsföring där det första steget består av **market segmentation** där företaget delar in marknaden i grupper efter behov eller kännetecken. I vårt fall segmenteras arbetsmarknaden främst efter yrkeskategori av akademiker, vilka påverkar marknadsföringens utformning. I modellens andra steg, **target marketing**, bedömer företaget de olika segmentens attraktivitet och väljer ut vilka segment som är intressanta att marknadsföra sig mot.¹²²

Det tredje steget i modellen kallas för **market positioning** och handlar om att positionera företagets produkt gentemot andra konkurrerande produkter i målgruppens medvetande. Detta tolkas i vår studie som det sätt företaget väljer att positionera sig gentemot konkurrerande företag för att locka potentiella medarbetare att söka sig till det specifika företaget. Det kan handla om att erbjuda en hög lön, goda utvecklingsmöjligheter eller möjligheten för medarbetarna att arbeta självständigt. Vad företagen väljer att framhäva skiljer sig åt beroende på målgruppens preferenser.¹²³

3.3.2 Branding

Följande stycke kommer att presentera två teorier inom branding; Corporate Branding och Employer Branding. Corporate Branding är ett bredare begrepp som presenteras i syftet att ge en övergripande förståelse för marknadsföringens betydelse för kommunikeringen av företaget som en attraktiv arbetsgivare. Därefter beskrivs teorin om Employer Branding, eller Arbetsgivarmärke som är den svenska benämningen, som specifikt behandlar hur företaget marknadsför sig ut mot befintliga och potentiella medarbetare och därför kan appliceras mer konkret på vår empiri.

¹²¹ Armstrong Gary & Kotler Philip *Marketing: an introduction* (2006).

¹²² *ibid.*

¹²³ *ibid.*

3.3.2.1 Corporate Branding

Branding är ett sätt att bygga upp och förmedla förväntningar och löften gällande ett företags varumärke. Denna aspekt utgör en av de viktigaste i företagets strategier för kommunikation, och varumärken ses som en typ av kulturer som cirkulerar i samhället, vilka har blivit allmänt accepterade och gäller som sanning. Ett varumärke är en symbol som förmedlar värde och identitet.¹²⁴

Corporate Branding är en typ av marknadsföring där fokus läggs på att bygga upp och positionera en stark helhetsbild av företaget. Fokus har flyttats från den enskilda produkten och istället står företaget i centrum. Denna marknadsföring riktar sig gentemot företagets alla intressenter, inklusive potentiella medarbetare. Med stöd av Corporate Branding kan företaget bygga upp ett starkt varumärke som får potentiella medarbetare att associera till de attribut, värderingar eller attityder som företaget vill förknippas med. Företaget måste leva upp till sina löften om det mervärde som Corporate Branding skapar ska bestå på längre sikt.¹²⁵

För företag som vill använda sig av Corporate Branding som strategi är det viktigt att ta hänsyn till tre områden, vilka måste överensstämma med varandra. Dessa områden utgörs av framtidsplaner för företaget, värderingar och attityder samt omvärldens intryck av företaget. Det sistnämnda omfattar alla intressenter, såsom medarbetare, aktieägare, kunder och media.¹²⁶

3.3.2.2 Arbetsgivarmärket

Begreppet Employer Branding, eller Arbetsgivarmärket som är den svenska benämningen, skapades 1990 av Simon Barrow.¹²⁷ Detta begrepp handlar om processen att bygga upp en unik medarbetaridentitet, samt att kommunicera denna till potentiella och faktiska medarbetare.¹²⁸ Detta är ett relativt nytt begrepp som fick ökad uppmärksamhet i samband med den stora IT-boomen under slutet av 1990-talet och början av 2000-talet, då företagen behövde en strategi för att klara av sin snabba tillväxt. I den lågkonjunktur som sedan följde

¹²⁴ Holt Douglas B. *Brands and branding* (2003).

¹²⁵ Hatch Jo Mary & Schultz Majken *Are the Strategic Stars aligned for your Corporate Brand?* (2001).

¹²⁶ *ibid.*

¹²⁷ Thorne Kaye *What's in a name?* (2004).

¹²⁸ Backhaus Kristin & Tikoo Surinder *Conceptualizing and researching employer branding* (2004).

kom trenden av sig något, när fokus istället flyttades till kostnadsminimeringar och rationaliseringar.¹²⁹ Det finns ett flertal forskare på området, bland annat Lloyd som i en text av Berthon et al. definierar begreppet Employer Branding som:

*“the sum of a company’s efforts to communicate to existing and prospective staff that it is a desirable place to work”*¹³⁰

Begreppet Arbetsgivarmärke har fått fotfäste även i Sverige, och Eriksson och Forsberg lanserar begreppet i en skrift som gjorts på uppdrag av Statens kvalitets och kompetensråd (KKR).¹³¹ Arbetsgivarmärket är en modell av hur en organisation ska attrahera, rekrytera, behålla och motivera verksamhetens medarbetare. Det är av största vikt för företagen att ta reda på hur de uppfattas som arbetsgivare, vilka medarbetare de lockar till sig och om de lyckas med att uppfylla medarbetarnas förväntningar.¹³²



Figur 4: Arbetsgivarmärket, Eriksson Carin & Forsberg Barbro (2003).

¹²⁹ O'Reilly Noel *Align, Perform, Reward* (2005).

¹³⁰ Lloyd (2002) i Berthon et al. *Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding* (2005) sid. 153.

¹³¹ Eriksson Lindvall Carin, VD, IPF.

¹³² Eriksson Carin & Forsberg Barbro *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning* (2003).

Modellen visar att företag som vill bli bättre på att attrahera och behålla kompetent personal måste definiera och positionera sitt arbetsgivarmärke, genom att klargöra varför en individ ska satsa kompetens och engagemang på en specifik arbetsgivare.¹³³ Företaget bör då även bestämma målgruppen för rekrytering och ta fram en önskvärd profil på vilka medarbetare som företaget eftersträvar att rekrytera.¹³⁴

För att bestämma utgångspunkten för arbetsprocessen med arbetsgivarmärket måste företaget ta reda på sin egen och sina konkurrenters status på marknaden. Dessa insikter kan sedan utnyttjas för en framgångsrik positionering av företaget som en attraktiv arbetsgivare.¹³⁵

Efter att ha definierat företagets arbetsgivarmärke och den bild företaget önskar förknippas med gäller det för företaget att kommunicera detta externt till potentiella medarbetare och internt till befintliga medarbetare. Teorin betonar här vikten av att den bild som kommuniceras överensstämmer med den sanna situationen inom företaget, eftersom ett företag som inte kan leva upp till sin image snabbt blir genomskådat. Det är därför viktigt att lyfta fram företagets identitet, vilken utgörs av de inre föreställningar och värderingar som medarbetarna har om organisationen, och sedan förmedla denna externt. Målet med kommunikeringen av arbetsgivarmärket är att de yttre föreställningar som omgivningen har om organisationen, dvs. företagets image, ska överensstämma med den inre identiteten. Ett företag som har uppnått denna överensstämmelse har en god chans att locka till sig medarbetare från rätt målgrupp, och upprätta långsiktiga arbetsförhållande med tillfredsställda medarbetare.¹³⁶

¹³³ Eriksson Carin & Forsberg Barbro *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning* (2003).

¹³⁴ Universum Communications *FöretagsBarometern* (2006).

¹³⁵ *ibid.*

¹³⁶ *ibid.*

4 Empiri

I detta kapitel presenteras den information som samlats in vid intervjuerna. Sammanställningen omfattar inte alla svar vi fått, utan endast de som anses vara relevanta med hänsyn till studiens syfte. Inom vissa områden varierar svaren mellan de olika företagen, beroende på hur de har tolkat våra frågor och vad de har valt att ta upp vid intervjuerna. Intervjusvaren presenteras företagsvis, tillsammans med en kort inledande presentation av företaget. De intervjuade företagen är Skanska, IKEA, Skatteverket, AstraZeneca, Handelsbanken och Tetra Pak.

4.1 Skanska

Skanska grundades år 1887 och är ett världsledande företag inom byggbranschen som har haft en betydande roll vid uppbyggnaden av Sveriges infrastruktur. Skanskakoncernen har ca 54 000 medarbetare, varav ca 12 000 i Sverige.¹³⁷

I undersökningen ”Attrack Professionals” 2006 hamnar företaget på 13:e plats.¹³⁸ Intervjun genomfördes med Marianne Johansson, personalutvecklare på Skanska.

4.1.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare

Vid intervjun med Johansson kom det att handla mycket om två begrepp som företaget lägger stor vikt vid i sin personalpolitik. Dessa begrepp är utvecklingsmöjligheter och arbetsklimat. Johansson betonar att Skanska inte är löneledande i branschen och att flera av företagets tjänstemän skulle kunna söka sig till andra branscher och där erbjudas betydligt högre lön. Då Skanska inte kan betraktas som löneledande arbetar företaget istället med att profilera sig som en lyhörd arbetsgivare som lyssnar på sina medarbetare och tar till sig av deras önskemål.

¹³⁷ <http://www.skanska.se>

¹³⁸ Johansson Catrine *Universum presenterar: Sveriges bästa arbetsgivare 06* (2006).

För att skapa ett bra arbetsklimat är ett av företagets motto frihet under ansvar, och på Skanska får medarbetarna snabbt ta mycket eget ansvar. Företaget är noga med att ge medarbetarna de befogenheter som krävs för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt, och företagsklimatet är anpassat till organisationens arbetsätt. Skanska tycker att det är viktigt att sprida kulturen i hela företaget, och vill att medarbetarna ska kunna identifiera sig med företagets värderingar. Samtliga nyanställda genomgår en etikutbildning för att informeras om företagets värderingar, så att de bättre kan identifiera sig med dessa.

Något som också betonades under intervjun är de goda utvecklingsmöjligheter som Skanskas medarbetare erbjuds och varje år genomförs utvecklingssamtal med medarbetarna där deras önskemål diskuteras. Inom företaget finns stora möjligheter till vidareutveckling, antingen inom nuvarande befattning eller genom en horisontell eller vertikal förflyttning på karriärstegen. En horisontell förflyttning kan innebära att individen fördjupar sin kunskap inom ett visst område för att arbeta som specialist på detta. Utvecklingen anpassas för att överensstämma med det personliga intresset. Vid utvecklingssamtalen läggs en individuell utvecklingsplan upp och företaget motiverar således sina medarbetare att stanna kvar i företaget genom löften om framtida utveckling.

Johansson ser flera fördelar för företaget med att betraktas som en attraktiv arbetsgivare. Den främsta är att det underlättar rekryteringsprocessen eftersom fler kompetenta medarbetare väljer att söka sig till företaget. Skanskas vision är att nöjda medarbetare leder till en höjning av företagets kvalitet och effektivitet, vilket i slutändan leder till en högre lönsamhet. Johansson definierar en attraktiv arbetsgivare som:

”En bra arbetsgivare ger sina anställda lika mycket tillbaka som de bidrar med till verksamheten.”¹³⁹

¹³⁹ Johansson Marianne, *Personlutfvecklare*, Skanska.

4.1.2 Intern arbetsprocess

4.1.2.1 Belöningsystemet

Internt marknadsför sig Skanska främst genom en rad förmåner till medarbetarna, såsom friskvårdskort, massage, en utbetalning med tio procent utöver det som försäkringskassan betalar ut vid föräldraledighet samt billigare hyrbil till jul. Johansson anser dock inte att dessa förmåner är den främsta anledningen till att företaget betraktas som en attraktiv arbetsgivare av sina medarbetare. Förmånerna ses av medarbetarna som något positivt, men enligt Johansson är det inte dessa som väger tyngst vid utvärderingen av en arbetsgivares potential. Lönemässigt ligger Skanska strax under medel i branschen och har valt att konkurrera främst med hjälp av goda utvecklingsmöjligheter och intressanta arbetsuppgifter.

Belöningsystemets betydelse för medarbetarnas motivation förändras med tiden i företaget och för de nyanställda är det viktigt att ha en bra grundlön, då detta skapar en trygghet för medarbetaren. Projektchefer och produktionschefer är mer intresserade av bonussystemets utformning, eftersom detta ses som ett fördelaktigt sätt att tjäna mer pengar. Bonus utgår när medarbetarnas prestationer motsvarar uppsatta mål. Chefers bonusar påverkas av Skanskas olika mål, där till exempel Skanskas önskan om att få in fler kvinnor och större mångfald i företaget är ett kriterium som påverkar storleken på chefers ersättning.

4.1.2.2 Interna undersökningar

Skanska genomför årliga utvecklingssamtal med medarbetarna där deras önskemål diskuteras. Vid samtalen ställs en individuell utvecklingsplan upp för varje medarbetare, och företaget försöker vara lyhört för medarbetarnas önskemål om personlig utveckling.

För att ta reda på vad medarbetarna anser om sin arbetsgivare genomförs en enkätundersökning två gånger per år. I undersökningen får medarbetarna svara på frågor om hur de uppfattar sin närmsta chef, hur motiverade de är i sitt arbete och vad de anser om kompetensutvecklingen. Undersökningen genomfördes första gången år 2003 med målet att Skanska till år 2006 ska ha utvecklat en image som Sveriges i särklass mest professionella byggföretag. Skanska vill att alla medarbetare ska vara stolta över företaget och vad de gör, och utgår från undersökningen för att kunna förbättra det som medarbetarna inte är nöjda

med. Trots att denna undersökning inte genomförts under någon längre tid har åtgärder vidtagits och Johansson anser att det redan går att skönja en trend i resultatet, där företagets medarbetare blir allt mer nöjda.

Skanska håller även avgångssamtal med de medarbetare som väljer att lämna företaget, vilket är ett led i att upptäcka områden i arbetsmiljön som kan förbättras.

4.1.3 Extern arbetsprocess

4.1.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare

Johansson anser att Skanskas varumärke har stor betydelse för företagets attraktivitet, eftersom individer som söker arbete påverkas av de värderingar som de förknippar med varumärket.

Vad gäller rekrytering anser Johansson inte att Skanska har svårt att hitta rätt personer till organisationen eftersom utbudet på nyutexaminerade akademiker är stort. Det viktigaste vid rekryteringen av nya medarbetare är att de har rätt inställning och besitter efterfrågad teoretisk kunskap. Rätt inställning handlar om att ha ett intresse och ett driv att åstadkomma något. På Skanska används rekryteringen även för att förbättra arbetsklimatet, eftersom kvinnor och personer med annan etnisk bakgrund anses bli allt viktigare för att främja ett bra arbetsklimat.

Externt marknadsför sig Skanska som en attraktiv arbetsgivare genom att besöka olika arbetsmarknadsdagar, högskolor och gymnasieskolor för att försöka ge en positiv bild av företaget. Skanskas målgrupp för rekrytering är främst civilingenjörer med samhällsbyggnad som inriktning, lantmätare samt högskoleingenjörer med bygginriktning.

Utöver besök på olika skolor erbjuder Skanska ett globalt trainee-program som sträcker sig över en tvåårsperiod och omfattar både svensk och internationell praktik. Företaget erbjuder även en speciell möjlighet för studenter som går tredje året på teknisk högskola, att bli en av de 21 personer som får arbeta inom Skanska under ett helt år. ”Skanska 21”, som projektet kallas, omfattar projektarbete både i Sverige och utomlands.

4.2 IKEA

IKEA grundades 1943 av Ingvar Kamprad och har utvecklats till en världskoncern med totalt 104 000 medarbetare fördelade i 44 länder, varav 9300 i Sverige. IKEA:s grundtanke är att alla, tack vare låga priser, ska ha möjlighet att köpa vackra och funktionsriktiga heminredningsartiklar.¹⁴⁰

IKEA är en av Sveriges attraktivaste arbetsgivare och placerade sig på en nionde plats i ”Attrack Professionals” 2006.¹⁴¹ Vi fick möjlighet att genomföra en intervju med Nils Atlas, business navigator på IKEA of Sweden AB Älmhult.

4.2.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare

Att IKEA anses vara en attraktiv arbetsgivare tror Atlas beror på IKEA:s starka varumärke och den status som det medför. IKEA är ett framgångsrikt företag, vilket drar till sig potentiella medarbetare, eftersom många vill tillhöra ett vinnande lag. I Sverige är även IKEA:s grundare Ingvar Kamprad betydelsefull, och det svenska folkets stora förtroende för honom ger ett gott rykte till företaget. En annan aspekt är att IKEA är ett internationellt företag, något som enligt Atlas lockar många akademiker och unga människor.

IKEA:s affärsidé, i kombination med personalidén, skapar den så kallade IKEA-andan och är en annan faktor som får medarbetarna att trivas på arbetsplatsen. IKEA-andan innebär bland annat viljan att vara en platt organisation, där medarbetarna får ta mycket ansvar. Tidigt ansvarstagande är en mycket viktig grundsten i företagsandan. Ansvar ses som en förmån för medarbetarna, men leder även till utveckling för företaget. Det är okej att göra fel, bara felet rättas till och att lärdom dras av det, vilket lättar på tyngden av ansvarstagande.

Att medarbetarna väljer att stanna kvar inom organisationen tror Atlas beror på de många möjligheterna som de ser hos företaget. Bland akademiker som söker högre positioner inom företaget tror Atlas att internationella möjligheter är den viktigaste faktorn.

¹⁴⁰ <http://www.ikea.com>

¹⁴¹ Johansson Catrine *Universum presenterar: Sveriges bästa arbetsgivare 06* (2006).

Mobility är ett begrepp som IKEA står för. Det innebär att företaget hjälper medarbetarna att arbeta internationellt under några år och att de är garanterade en likvärdig position i Sverige när de kommer tillbaka.

För att beskriva karriärmöjligheterna inom IKEA använder Atlas sig av en metafor och jämför de olika karriärvägarna med en klätterställning. Med det menar han att utveckling kan ske både horisontalt, vertikalt och diagonalt och att all utveckling stärker den personliga utvecklingen och kommer IKEA till godo.

IKEA har som policy att alla medarbetare ska ta ansvar för sin egen karriär, vilket kan innebära att arbeta sig uppåt eller förflytta sig på andra sätt i karriärklätterställningen.

4.2.2 Intern arbetsprocess

4.2.2.1 Belöningsystemet

Belöning är väldigt betydelsefullt och medarbetarna måste känna att de blir belönade för den arbetsinsats de utför. IKEA ligger inte i det övre skiktet när det gäller lönesättning, men Atlas menar att en lägre lön kan vägas upp av andra fördelar.

Förmåner som erbjuds IKEA:s medarbetare är exempelvis rabatt på varuhusen, gratis träning och andra hälsofrämjande aktiviteter. IKEA har även något de kallar ”life-work-balance” som innebär att företaget tar hänsyn till att medarbetarna befinner sig på olika ställen i livscykeln. IKEA ger medarbetarna möjlighet, främst tjänstemännen, att anpassa sina arbetstider därefter till exempel genom flexibel arbetstid och möjligheten att arbeta hemifrån någon dag i veckan.

4.2.2.2 Interna undersökningar

Atlas tycker att det går att skönja en förändring när det gäller medarbetarnas förväntningar på arbetet. Unga medarbetare har en attityd som ger signaler om att karriären inte är lika viktig och de är mindre individualistiska och uppskattar grupptänkande i större omfattning, vilket passar IKEA.

Tidigare förväntade sig arbetsgivare att medarbetarna ställde upp för företaget, men nu förväntar sig medarbetarna att företaget ställer upp för dem. Detta gör att det idag ställs högre krav på arbetsgivarna. Medarbetarna förväntar sig att bli omhändertagna av företaget.

Det är viktigt för företaget att vara medvetet om nya förväntningar och krav från medarbetarnas sida. Kraven förändras och följer samhällets utveckling och för att förbli en attraktiv arbetsgivare är det viktigt att företagen följer denna utveckling. IKEA genomför därför årligen en undersökning bland företagets alla medarbetare som heter VOICE, där frågor om trivsel, stressnivå, utveckling och samarbete mellan avdelningar samt mångfald behandlas. Resultaten från undersökningen jämförs sedan mellan olika avdelningar inom företaget och mot andra företag.

IKEA genomför årligen personliga utvecklingssamtal mellan företagets medarbetare och deras närmsta chef, där tydliga mål för medarbetarens utveckling sätts upp.

Atlas ser vikten av att arbeta aktivt för att motverka att kompetenta medarbetare lämnar organisationen, eftersom företaget då förlorar en investering i kunskap och personlig utveckling. Kortsiktigt är detta en förlust då det är både tidskrävande och kostsamt att lära upp en ny medarbetare till samma nivå och någon annan måste utföra arbetet under tiden. Dock anser Atlas att alla individer inte passar ihop med IKEA:s värderingar, vilket innebär att en viss personalomsättning är önskvärd för båda parter. Att anställa nya medarbetare är även ett bra sätt för företaget att få in nya idéer i organisationen.

4.2.3 Extern arbetsprocess

4.2.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare

Bland akademiker söker IKEA främst ekonomer och teknologer. Atlas anser inte att IKEA har några större problem med att attrahera kompetenta medarbetare till organisationen, förutom att företagets geografiska placering i vissa fall anses vara mindre attraktiv. Han betonar dock att företaget arbetar aktivt med att locka till sig kompetenta medarbetare, bland annat genom deltagande på olika arbetsmarknadsdagar. IKEA strävar efter att inta en hög placering på listor där studenter rankar företag.

IKEA ser ett starkt samband mellan antalet ansökningar per ledig tjänst och den satsning som företaget gjort för att marknadsföra sig mot studenter. Ju populärare företaget är, desto lättare blir det att rekrytera och behålla bra arbetskraft. Atlas betonar den betydelse som IKEA tillskriver sina medarbetare genom följande uttalande:

”Personalen är den viktigaste resursen.

Det är en gammal sliten klyscha men det är faktiskt sant.”¹⁴²

Vid rekryteringen är det viktigt att hitta rätt person till rätt arbete. IKEA definierar kompetens som kunskap, vilja och förmåga att hantera alla situationer i de dagliga uppgifterna. Kunskap är utbildning och erfarenhet, medan vilja är hur individens drivkraft ger sig uttryck i värderingar, attityder och beteenden. Förmåga är ett personligt sätt att klara av krav och hantera situationen. Dessa faktorer hänger samman och bygger på varandra, och vid rekryteringen läggs särskild vikt vid personens värderingar och attityder. Viljan är en förutsättning för utveckling, och om viljan finns erbjuder IKEA stora möjligheter till personlig utveckling inom företaget såväl horisontellt som vertikalt.

4.3 Skatteverket

Skatteverket bildades 2004 då Riksskatteverket och landets tio regionala skattemyndigheter slogs ihop till en ny, rikstäckande myndighet.¹⁴³ Skatteverket har 11 415 medarbetare och är en förvaltningsmyndighet för beskattning, folkbokföring och bouppteckningar.¹⁴⁴

Skatteverket placerar sig på tjugonde plats i undersökningen ”Attrack Professionals” 2006.¹⁴⁵ Vi intervjuade Alf Levin, personalstrateg på Skatteverket.

¹⁴² Atlas Nils, *Business Navigator*, IKEA.

¹⁴³ <http://www.skatteverket.se>

¹⁴⁴ <http://www.skatteverket.se>

¹⁴⁵ Johansson Catrine *Universum presenterar: Sveriges bästa arbetsgivare 06* (2006).

4.3.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare

För Skatteverket är det viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare, eftersom de konkurrerar med flera andra aktörer om arbetskraften. Det har under en tid funnits ett överflöd av kompetenta arbetssökande att tillgå, men i samband med att 40-talisterna snart går i pension och hundratals medarbetare försvinner från organisationen rekryterar Skatteverket redan idag ett stort antal nya medarbetare. Det är viktigt för Skatteverket att visa att de kan konkurrera med andra företag för att kunna locka till sig de medarbetare som behövs.

För 10-15 år sedan var personalomsättningen högre än önskvärt, eftersom medarbetarna såg organisationen som en första anhalt i arbetslivet och inte som någon långvarig arbetsgivare. Detta är något som lagts stor vikt vid att motverka, bland annat genom att Skatteverket försökt bli mer lyhört för önskemål från medarbetarna, och organisationen har lyckats få ner personalomsättningen till en nivå som de är nöjda med. Levin definierar en attraktiv arbetsgivare som:

”En attraktiv arbetsgivare erbjuder sina medarbetare en miljö att arbeta avspänt och kreativt i med arbetsuppgifter som medarbetarna tycker om. Alla ska kunna lita på sin chef och ha möjlighet att bygga goda relationer”¹⁴⁶

Levin anser att stimulerande arbetsuppgifter är det viktigaste för att få nöjda medarbetare, vilket enligt honom är något som skiljer Skatteverket från konkurrerande företag. Levin menar att Skatteverket kan erbjuda sina medarbetare större variation på arbetsuppgifter och ett mer teaminriktat arbetssätt än vad exempelvis en renodlad revisionsbyrå kan. Därutöver betonar han vikten av att varje medarbetare känner att dennes kompetens kommer till nytta och att det ges möjligheter till utveckling.

Det finns många olika karriärvägar inom Skatteverket och medarbetarna kan välja att bredda sina kunskaper eller att specialisera sig inom ett visst område. Skatteverket erbjuder även möjligheter att arbeta med internationella kontakter och uppdrag, även om denna möjlighet är begränsad.

¹⁴⁶ Levin Alf, *Personalstrateg*, Skatteverket.

Skatteverket arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare och bygga upp ett starkt varumärke i syfte att kunna attrahera lämpliga medarbetare. Två ständigt återkommande begrepp som är av särskild betydelse för Skatteverket för att uppnå dessa mål är arbetsklimat och ledarskap.

Skatteverket använder sin medarbetarpolicy för att hitta medarbetare som passar in i organisationen och denna fokuserar på vikten av att bygga upp förtroendefulla relationer på arbetsplatsen. För att främja arbetsklimatet betonas vikten av samarbete istället för konkurrens mellan medarbetarna emellan. Skatteverket strävar efter att skapa en miljö där alla ska kunna arbeta avslappnat och kreativt. Ett stort ansvar läggs på organisationens chefer, som måste besitta förmågan att skapa ett gott arbetsklimat och interna undersökningar tyder på att denna strategi fungerat väl.

Levin betonar även personligt initiativ och ansvarstagande, och medarbetarna får tidigt lära sig att ta ansvar för sina handlingar. Skatteverket är en kontrollmyndighet där medarbetarnas beslut i olika ärenden kan överklagas i domstol, varför varje medarbetare måste kunna stå för sina beslut.

4.3.2 Intern arbetsprocess

4.3.2.1 Belöningssystemet

Personalpolitiken är väl genomtänkt och då Skatteverket inte är löneledande försöker de istället stimulera medarbetarna genom att erbjuda andra förmåner i form av flexibla arbetstider och friskvård. Utöver dessa försöker Skatteverket att ta hänsyn till medarbetarnas livssituation för att kunna skapa en bra balans mellan arbete och fritid. Skatteverket investerar även stora resurser i personalutveckling, främst i form av utbildning eller genom praktisk erfarenhet från andra enheter.

4.3.2.2 Interna undersökningar

På Skatteverket genomförs sedan flera år tillbaka en intern undersökning bland medarbetarna. Undersökningen genomförs årligen och behandlar medarbetarnas syn på arbetsklimatet.

Frågorna berör teman som stress, fysisk arbetsbelastning, förtroende för organisationens chefer samt huruvida medarbetaren känner sig delaktig i beslutsfattandet. Överlag har resultaten från undersökningen varit bra under de senaste åren, vilket tyder på att de flesta av medarbetarna trivs bra och har förtroende för sin närmsta chef. För de områden som uppvisar bristfälligheter är Skatteverket noga med att lägga upp en handlingsplan för att snabbt kunna åtgärda problemen.

Skatteverket anser att undersökningarna utgör ett viktigt hjälpmedel i arbetet med att hitta lämpliga åtgärder för att förbättra olika områden. Varje medarbetare är ansvarig för sin egen situation och måste kunna säga ifrån om något är dåligt, eftersom Skatteverket först har möjlighet att åstadkomma förbättringar när de har kännedom om var i organisationen det finns brister.

Levin ser en tendens att yngre medarbetare ställer högre krav på kvalificerade arbetsuppgifter och på vad anställningen ska ge dem. Skatteverket genomför avgångsintervjuer med medarbetare som önskar lämna organisationen och den vanligaste orsaken som anges till att medarbetaren valt att lämna organisationen är att denne inte tycker sig ha fått tillräckligt kvalificerade arbetsuppgifter.

4.3.3 Extern arbetsprocess

4.3.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare

Skatteverket lägger stor vikt vid att skapa ett gott arbetsklimat, ett bra ledarskap och ett starkt varumärke och försöker visa upp en positiv bild av organisationen i media.

Levin betonar vikten av att vara medveten om hur Skatteverket uppfattas i media, eftersom det är av stor betydelse att organisationen har förtroende ute bland medborgarna. Förhoppningen är även att varumärket ska förknippas med en viss attraktionskraft. Under senare år har Skatteverket medvetet arbetat för att marknadsföra och lyfta fram de saker som görs bra i organisationen, eftersom detta är något som potentiella medarbetare lägger märke till.

Skatteverket söker främst civilekonomer och jurister. De marknadsför sig genom att delta på arbetsmarknadsdagar och brukar vid förfrågan även ställa upp som föreläsare på högskolor. Levin menar dock att dessa marknadsföringsåtgärder inte är de viktigaste för Skatteverkets del utan betonar istället vikten av mer informell marknadsföring som medarbetarna själva sprider. Medarbetarna har ofta bekanta inom sitt yrkesområde sedan studietiden och genom att prata om sitt arbete marknadsför medarbetarna Skatteverket. Levin menar att ett gott ord från en vän har betydligt högre trovärdighet än vad en annons kan få.

4.4 AstraZeneca

AstraZeneca bildades 1999 genom en fusion av Astra och Zeneca. AstraZeneca är idag ett av världens ledande läkemedelsföretag och erbjuder produkter inom hälsovård som säljs i fler än 100 länder. Koncernen har totalt 65 000 medarbetare varav 12 800 i Sverige.¹⁴⁷

AstraZeneca är en av Sveriges attraktivaste arbetsgivare och placerade sig på femte plats i undersökningen "Attrack Professionals" 2006.¹⁴⁸ Vi har intervjuat Katarina Skalare, Communications Manager, och Anders Farsnäs, Associate Director Staffing.

4.4.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare

Skalare menar att det finns flera faktorer som tillsammans gör ett företag till en attraktiv arbetsgivare. Enligt henne ska företaget betala en rimlig ersättning till medarbetaren för dennes arbetsinsats, erbjuda bra utvecklingsmöjligheter samt ta sitt ansvar så att medarbetaren kan känna stolthet över sin arbetsplats. Vidare betonar Skalare vikten av att företaget har värderingar som medarbetaren kan identifiera sig med, och AstraZeneca arbetar med att kommunicera de värderingar och den företagskultur som de vill ska råda i företaget.

För AstraZeneca är det mycket viktigt att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för att få ett större urval och kunna rekrytera de medarbetare som behövs till verksamheten. För att göra

¹⁴⁷ <http://www.astrazeneca.se>

¹⁴⁸ Johansson Catrine *Universum presenterar: Sveriges bästa arbetsgivare 06* (2006).

detta arbetar företaget mycket med sitt anseende och lägger stor vikt vid ansvarsfullt företagande.

Skalare anser att de goda utvecklingsmöjligheter som AstraZeneca erbjuder bidrar till att medarbetarna uppskattar sin arbetsgivare. Det finns många olika karriärvägar att gå och de flesta har möjlighet att röra sig framåt i sin karriär. Utöver de många möjligheterna till utveckling som företaget erbjuder finns det även goda möjligheter för medarbetarna att arbeta utomlands. Även Farsnäs tror att de olika möjligheter som AstraZeneca kan erbjuda i egenskap av att det är ett stort företag är något som lockar medarbetarna.

Utöver utvecklingsmöjligheterna lyfter Skalare fram stimulerande arbetsuppgifter, förmåner till medarbetarna samt det egna ansvaret som varje medarbetare får ta, som bidragande faktorer till den positiva bilden av företaget.

4.4.2 Intern arbetsprocess

4.4.2.1 Belöningsystemet

AstraZeneca är bland de löneledande företagen inom läkemedelsbranschen och belöningsystemet har en stor betydelse. Företaget kan dock inte locka till sig medarbetare enbart med hjälp av en hög lön. Farsnäs menar att en medarbetare självklart blir glad och motiverad av en lönehöjning, men att vi människor har en tendens att justera vår livsstil efter inkomsten och att en löneökning därför inte leder till något bestående mervärde för medarbetaren. Istället försöker företaget skapa ett mervärde genom att erbjuda medarbetarna stimulerande arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter.

Något som Skalare finner lite speciellt med AstraZeneca är att företaget erbjuder medarbetarna flera val vad gäller förmåner och bonusar. Varje medarbetare har möjlighet att få bonus om de lyckas uppnå de individuella mål som i samråd med närmsta chef sätts upp för det kommande året och denna bonus varierar i storlek beroende på hur väl medarbetaren har presterat. Därefter ges medarbetaren ett val där denne själv kan välja mellan att få hela bonusen utbetald i form av pengar eller att byta in delar av den mot extra semesterdagar. Att själv få välja belöning verkar vara något som uppskattas av medarbetarna och samma princip

används för de förmåner som företaget erbjuder sina medarbetare, så att varje individ själv kan välja att utnyttja en förmån eller ej. Exempel på förmåner som företaget erbjuder är: förmånliga sjukvårdsförsäkringar, hemtjänst, ekonomisk och juridisk rådgivning, styrketräning, fritidsföreningar och företaget har även en attraktiv restaurang.

4.4.2.2 Interna undersökningar

Att kunna matcha medarbetarnas förväntningar på arbetsgivaren är något som Farsnäs tror är viktigt för att kunna uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Varje medarbetare har en individuell utvecklingsplan och målsamtal med närmsta chefen varje år för att diskutera sin önskade vidareutveckling.

Alla kan inte bli chefer men alla har möjlighet att utvecklas inom olika områden. AstraZeneca har något som de kallar för en vetenskaplig karriärstege vilket är en alternativ karriärväg där medarbetaren kan avancera i roller utan att bli chef med personalansvar. Utveckling kan ske i form av mer avancerade och bredare arbetsuppgifter eller genom att utveckla sina arbetsuppgifter från en lokal till en global nivå.

Farsnäs poängterar att det är viktigt att medarbetarnas önskemål går i linje med företagets affärsidé. Företaget hjälper gärna till att vidareutveckla sina medarbetare efter dessas önskemål, men utvecklingspotentialen måste i slutändan utgöra affärsnytta för företaget.

Vartannat år genomför AstraZeneca en stor undersökning bland alla medarbetare i hela koncernen. Företaget undersöker medarbetarnas trivsel, värderingar, ansvarsfullt företagande, mångfald, utvecklingsmöjligheter och möjlighet att påverka.

Undersökningsresultatet jämförs med tidigare undersökningar och det har skett förbättringar inom flera områden jämfört med tidigare års undersökningar, men enligt Skalare finns det alltid områden som går att förbättra. När något är mindre bra upprättar företaget handlingsplaner för att komma tillrätta med det.

AstraZeneca arbetar främst med benchmarking mot andra företag för att ta reda på vad som gör dem unika och hjälper dem att locka till sig medarbetare. Eftersom företaget inte har så många svenska konkurrenter i samma bransch att jämföra sig med används främst andra storföretag som jämförelseobjekt, till exempel IKEA och Volvo.

Farsnäs anser att den fysiska miljön på AstraZeneca när det gäller faktorer som buller, ljus och ljud redan är mycket bra. Något som företaget istället arbetar på är att förbättra medarbetarnas livsbalans för att motverka utbrändhet.

4.4.3 Extern arbetsprocess

4.4.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare

Den största akademiska målgruppen för rekrytering är medarbetare med medicinsk eller kemi/biologi-inriktning. Vid sidan av dessa förekommer även ekonomer, jurister, HR med flera.

AstraZeneca använder olika marknadskanaler för att nå ut till olika målgrupper för rekrytering, där olika tidskrifter, nätverk och fackförbund används för att nå specifika yrkeskategorier. AstraZeneca besöker även arbetsmarknadsdagar för att berätta om företaget och hur de arbetar. Företaget marknadsför sig mot studenter, eftersom dessa utgör morgondagens arbetskraft och Farsnäs tror att det kan komma att bli en dragkamp om dessa personer i framtiden. Mot de målgrupper som anses vara mest intressanta görs riktade marknadsföringsinsatser, där företaget skickar ut en riktad inbjudan till individer som motsvarar företagets rekryteringsbehov. Personerna bjuds då in till företaget och ges en introduktion över verksamheten. Företaget har även kontakt med gymnasieskolor, för att i ett tidigt stadium väcka intresse för naturvetenskapliga ämnen.

AstraZeneca har hittills haft lätt att hitta och rekrytera nya medarbetare. Farsnäs menar dock att det kan vara svårt att rekrytera personal till vissa områden. För till exempel läkare och sjuksköterskor är ofta inte läkemedelsbranschen aktuell som framtida arbetsgivare, vilket gör att företaget här får kämpa lite extra för att hitta kompetenta medarbetare.

Farsnäs poängterar att arbetsmarknaden har varit till arbetsgivarnas fördel under en tid, och AstraZeneca har även haft möjlighet att fortsätta sin rekrytering genom lågkonjunkturen, vilket gjort att de haft ett stort utbud av potentiella medarbetare att välja bland. AstraZeneca har haft lätt att hitta nya medarbetare de senaste åren, men Farsnäs är inte övertygad om att det kommer vara lika lätt i framtiden.

Farsnäs poängterar vikten av att ha ett känt varumärke, vilket lätt kan glömmas bort i Sverige, eftersom AstraZeneca har blivit lite bortskämt då företaget redan är välkänt på den svenska marknaden. Trots detta arbetar AstraZeneca mycket med marknadsföring och tror att det är viktigt då arbetsmarknaden ständigt förändras. Skalare är även övertygad om att företagets image spelar en viktig roll vid rekryteringen. Ett starkt företagsnamn som förknippas med trovärdighet och ansvarstagande kan fungera som ett konkurrensmedel i kampen om kompetensen. Farsnäs menar vidare att företagets verksamhetsområde förknippas med varumärket, vilket lockar många medarbetare som vill framställa läkemedel för att hjälpa människor till ett bättre liv. Varumärket ska även förknippas med de möjligheter och den belöningsstruktur som företaget erbjuder sina medarbetare.

4.5 Handelsbanken

Handelsbanken är en av Nordens ledande banker med cirka 7 700 medarbetare i Sverige och drygt 2 100 i övriga världen.¹⁴⁹ Handelsbanken hamnade på tredje plats år 2006 när företagets medarbetare betygsatte sin arbetsgivare i undersökningen ”Attrack Professionals”.¹⁵⁰

Vi har intervjuat Marie Alvek som är bankdirektör på Handelsbankens kontor i Malmö.

4.5.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare

Att Handelsbanken är en attraktiv arbetsgivare tror Alvek beror på att medarbetarna arbetar i en decentraliserad organisation som bygger på förtroende för individen och dennes förmåga att fatta egna beslut. Därutöver har de goda utvecklingsmöjligheterna inom organisationen en stor betydelse för företagets attraktivitet.

På Handelsbanken är det medarbetaren själv som driver sin egen utveckling. I princip kan varje medarbetare välja mellan alla företagets verksamhetsområden, och Alvek definierar tre möjliga karriärvägar. Antingen kan medarbetaren utbilda sig och bli specialist,

¹⁴⁹ <http://www.handelsbanken.se>

¹⁵⁰ Johansson Catrine *Universum presenterar: Sveriges bästa arbetsgivare 06* (2006).

arbeta mer kundinriktat med eget kundansvar eller bli chef inom något av organisationens områden.

Handelsbanken ger sina medarbetare stort ansvar, samt befogenheter att fatta beslut på egen hand. Denna ökade frihet underlättar vid beslutsfattande och får medarbetarna att känna sig mer betydelsefulla. Detta är något som Alvek menar utmärker Handelsbanken jämfört med många konkurrenter, och de mindre banker som även ger sina medarbetare ett stort mått av ansvar kan inte erbjuda den bredd och variation av arbetsuppgifter som Handelsbanken kan.

Handelsbanken har verksamhet i stora delar av världen och erbjuder även utlandsmöjligheter för sina medarbetare, för att sprida den svenska företagskulturen på de utländska kontoren. Alvek menar att en utlandsvistelse ger möjlighet till personlig utveckling och att medarbetaren skaffar sig viktiga erfarenheter som kommer till användning inom organisationen. Vid utlandsarbete är medarbetaren fortfarande anställd i Sverige och har sin tjänst kvar när denne väljer att återvända, vilket är en trygghet för medarbetaren.

4.5.2 Intern arbetsprocess

4.5.2.1 Belöningssystemet

Lönemässigt ligger Handelsbanken i mitten jämfört med övriga företag i branschen och sticker inte ut vare sig uppåt eller nedåt. Företaget har individuell lönesättning som fastställs genom en dialog mellan medarbetaren och dennes närmsta chef. Utöver den fasta lönen har företaget även ett resultatandelssystem, där medel från bankens resultat avsätts till en stiftelse vid tillfällen då företagets räntabilitet är bättre än genomsnittet i branschen. Systemet omfattar samtliga medarbetare och alla får en lika stor del av det avsatta beloppet.

Alvek anser att det är viktigt för företaget att ligga hyfsat rätt i lön, men att det finns andra faktorer som värderas högre av medarbetarna. Dessa utgörs bland annat av trivselfaktorer i arbetsmiljön och möjligheter att kunna påverka och få utvecklas.

Handelsbanken arbetar med att öka jämställdheten och främja balansen mellan arbete och fritid, vilket är något som ligger bakom några av företagets förmåner. Företaget erbjuder ett flertal förmåner som riktar sig till samtliga medarbetare.

Några av de förmåner som Alvek anser är mest attraktiva ur ett medarbetarperspektiv, är att företaget betalar ut en hög ersättning vid föräldraledighet, möjlighet till flexibel arbetstid som passar individen samt ger förmånligare lån och priser på företagets egna produkter. Företaget erbjuder även hemtjänst till medarbetare med små barn.

4.5.2.2 Interna undersökningar

Varje kontor lägger årligen upp en verksamhetsplan, där företagets verksamhet för den närmsta tiden preciseras. Utifrån verksamhetsplanen framgår vad företaget behöver arbeta med för att uppnå de fastställda målen. Handlingsplanen ligger som grund för vad som kommer att krävas av medarbetaren och behandlas i medarbetarens personliga utvecklingsplan.

Handelsbanken genomför ingen övergripande attitydundersökning i hela organisationen utan erbjuder istället personliga utvecklingssamtal mellan medarbetaren och dennes närmsta chef, PLUS. Samtalen behandlar utöver arbetsrelaterade frågor även individens privata levnadsförhållande.

Alvek anser att den fysiska arbetsmiljön på Handelsbanken är väldigt bra. Trots detta arbetar företaget med att höja medarbetarnas säkerhet genom att ha rätt säkerhetsanordningar för att minska rånrisken. Företaget arbetar även med ledarskapsutveckling och försöker vara lyhörda och fånga upp nya krav och värderingar från yngre medarbetare. Något som Alvek lagt märke till är att unga medarbetare i regel är bättre på att driva sin egen utveckling och ställer högre krav på intressanta arbetsuppgifter. Alvek menar att Handelsbanken måste bli bättre på att lyssna på nytutexaminerade akademikers åsikter för att bättre kunna möta deras förväntningar.

När en medarbetare väljer att lämna företaget försöker Handelsbanken att ta reda på anledningen bakom beslutet. Det kan vara att arbetet inte passade medarbetaren som individ, men det kan också vara andra orsaker som gör att individen inte trivs i organisationen. För att

undvika att medarbetare lämnar organisationen är det viktigt för företaget att ta reda på orsaken så att de kan vidta åtgärder och förbättra det som är mindre bra.

För att undvika att kompetenta medarbetare lämnar organisationen försöker Handelsbanken att öka den interna personalomsättningen, vilket möjliggör för medarbetarna att utvecklas utan att behöva söka sig utanför företaget. Idag stannar medarbetarna i genomsnitt tre till fem år på varje position i företaget.

4.5.3. Extern arbetsprocess

4.5.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare

Handelsbanken har överlag inga svårigheter att rekrytera medarbetare som passar företaget. Företaget rekryterar i första hand ekonomer och jurister, men anställer även medarbetare med annan bakgrund. Akademisk examen har tidigare varit ett grundläggande krav vid rekrytering, men kortare och mer specialiserade utbildningar mot att arbeta på bank kan komma att bli aktuella i framtiden. I vissa fall har företaget svårt att hitta kompetent personal till kontor som är belägna på mindre orter, vilket leder till att den lokala kännedomen och viljan att bo på orten kan vara en viktig faktor vid rekryteringen. Det viktigaste är att hitta rätt person med rätt attityd och så länge viljan finns kan företaget tillgodose de teoretiska kunskaperna genom internutbildningar.

Handelsbanken marknadsför sig mot högskolor och universitet på arbetsmarknadsdagar, men kommer även att börja marknadsföra sig mot gymnasieskolor för att fånga studenternas intresse för företaget i ett tidigt stadium.

Att vara en attraktiv arbetsgivare ger stora fördelar utifrån ett rekryteringsperspektiv för att kunna rekrytera de mest kompetenta medarbetarna, men det är även viktigt ur affärssynpunkt. Alvek menar att det lyser igenom ut till kunderna om medarbetarna trivs, vilket påverkar omgivningens uppfattning av företaget.

Vidare anser Alvek att varumärket har stor betydelse för hur företaget uppfattas bland potentiella medarbetare. Varumärket ska sprida god moral och etik som medarbetarna kan identifiera sig med.

4.6 Tetra Pak

Tetra Pak är ett världsledande företag inom process, förpackning och distribution av flytande livsmedel. Tetra Pak har cirka 20 250 medarbetare i mer än 165 länder varav cirka 4 100 arbetar i Sverige. Tetra Pak placerade sig på sjunde plats i undersökningen ”Attrack Professionals” 2006, och vi har intervjuat Fredrik Falck, Compensation and Benefits Manager.¹⁵¹

4.6.1 Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare

Falck definierar en attraktiv arbetsgivare som någon som tar till vara på medarbetarens potential och ger denne möjlighet att utvecklas. För att behålla motivationen hos medarbetarna ska arbetsuppgifterna vara utmanande då allt för enkla och enformiga arbetsuppgifter snabbt får medarbetarna att tröttna. En attraktiv arbetsgivare ska även betala en marknadsmässig lön. Andra faktorer som Falck lyfter fram som viktiga för att uppnå trivsel på arbetsplatsen är ledarskap, bra kollegor, trevlig stämning och en familjär anda.

Det finns många olika karriärvägar inom företaget, men Falck påpekar att det är lättare för akademiker att röra sig och utvecklas inom företaget än vad det är för exempelvis maskinarbetare. Medarbetarnas personliga utveckling är av stor vikt, men utvecklingen måste gå i linje med företagets verksamhet och vara till nytta för företaget.

Falck menar att det är viktigt att ta ansvar, vidga sitt område och inte bara följa en given arbetsbeskrivning.

4.6.2 Intern arbetsprocess

4.6.2.1 Belöningsystemet

Tetra Pak betalar marknadsmässiga löner till sina medarbetare för att undvika att medarbetarna lämnar företaget endast på grund av att de erbjuds en högre lön någon

¹⁵¹ Johansson Catrine *Universum presenterar: Sveriges bästa arbetsgivare 06* (2006).

annanstans. Den monetära ersättningen till Tetra Paks medarbetare utgörs utöver den fasta lönen av en prestationsbaserad ersättning och storleken på denna bestäms utifrån hur väl medarbetarnas prestationer motsvarar uppsatta mål. Den prestationsbaserade ersättningens storlek varierar även beroende på vilken befattning medarbetaren har och utgörs av minst tre procent av årslönen om målen uppfylls.

Tetra Pak har cirka 25 olika förmåner som företaget erbjuder sina medarbetare såsom förstärkt föräldrapenning, subventionerad lunch, möjlighet att hyra stuga i fjällen, flexibel arbetstid samt möjligheten att arbeta hemifrån. De har även ett system med ”klämdagar” som innebär att medarbetarna arbetar några minuter extra per dag som sedan tas ut som extra semesterdagar till jul.

Falk menar att en skälig monetär ersättning är en grundförutsättning, medan den viktigaste faktorn som får medarbetarna att trivas och stanna kvar inom organisationen är de intressanta och varierande arbetsuppgifterna som företaget erbjuder, eftersom dessa skapar motivation hos medarbetarna genom att utgöra en utmaning och verka stimulerande för individen.

4.6.2.2 Interna undersökningar

Tetra Pak genomför årligen en undersökning bland företagets medarbetare där frågor om arbetet, chefen, organisationen och lön behandlas. Då undersökningen är viktig för företaget uppmanas alla medarbetare att delta och svarsfrekvensen brukar vara hög. Undersökningsresultatet följs sedan upp och leder till olika projekt där åtgärder vidtas för att förbättra de områden som enligt undersökningen var mindre bra.

Tetra Pak uppfyller de lagliga kraven när det gäller arbetsmiljön och arbetar mycket med att förebygga och minska risken för olyckor. Företaget arbetar även med trivselsn och den sociala miljön på arbetsplatsen.

När en medarbetare väljer att lämna företaget genomför Tetra Pak avslutningssamtal för att ta reda på orsaken, vilket hjälper företaget att bli medvetet om eventuella brister för att kunna vidta lämpliga åtgärder.

Falck tycker sig ha märkt en förändring när det gäller yngre akademikers krav på arbetsgivaren där de har högre förväntningar på företaget. Falck anser att medarbetarna först borde visa vad de kan prestera innan de ställer krav, men att företaget trots detta måste ta hänsyn till de nya kraven. Denna trend är inte specifik för Tetra Pak utan är en följd av samhällsutvecklingen.

4.6.3 Extern arbetsprocess

4.6.3.1 Marknadsföring mot potentiella medarbetare

Tetra Pak marknadsför sig mot studenter på arbetsmarknadsdagar, genom reklamkampanjer, på Internet och i tidningar och Falk anser det vara av stor betydelse att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare eftersom detta underlättar vid rekrytering. Generellt sett har Tetra Pak lätt för att knyta kompetenta medarbetare till företaget, men vissa yrkeskategorier kan vara svårare att tillsätta än andra. Främst söker Tetra Pak ingenjörer inom maskin, el och kemi.

Tetra Pak är ett internationellt företag och ett av de företag i Sverige som erbjuder flest utlandsmöjligheter, något som lockar många akademiker. Tetra Pak menar att det är viktigt att sprida kompetensen i företaget och hämta kunskap från alla verksamhetsområden, då även från utlandet.

5. Analys

Detta kapitel syftar till att utifrån studiens teoretiska referensram analysera den insamlade empirin. Analysen följer samma struktur som föregående kapitel och är indelad i företagens interna och externa arbetsprocesser.

Inledningsvis presenteras en sammanställning i tabellform över de delar av empirin som vi anser relevanta för analysen. Tabellerna ger även en överskådlig bild över empirin för att underlätta för läsaren att minnas hur de olika respondenterna besvarat intervjufrågorna. Syftet med sammanställningen är även att analysen ska kunna genomföras utan hänvisningar till respektive företag. Detta ger oss möjligheten att frikoppla analysen från kontexten, då det inte är de enskilda företagen utan fenomenet *attraktiv arbetsgivare* som är av intresse. Sammanställningen utgör ingen fullständig beskrivning av företagens alla åtgärder utan syftar till att lyfta fram de saker som betonats under intervjuerna.

5.1 Intern arbetsprocess

De kommande styckena behandlar företagens interna processer i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Först beskrivs vilka interna faktorer som de intervjuade respondenterna anser vara mest betydelsefulla i företagets arbete för att betraktas som attraktiva arbetsgivare. De faktorer som respondenterna tagit upp kategoriseras in i belöningsystemets tre delar. Därefter analyseras likheter och olikheter i företagens arbetsprocesser, för att undersöka vilka behov hos medarbetarna de olika delarna av belöningsystemet ämnar tillfredsställa. Detta avsnitt behandlar även en del i företagets interna arbete som inte kan klassas som en del av belöningsystemet; nämligen de interna undersökningar som företagen gör bland sina medarbetare för att få en bättre bild om medarbetarnas preferenser och åsikter.

Internt	Lönemässig nivå	Prestationsbaserad ersättning	Framhållna förmåner	Interna undersökningar
Skanska	Inte löneledande i branschen, ligger strax under medel.	Projektchefer och produktionschefer har möjlighet att få bonus som utgår när deras prestationer motsvarar uppsatta mål.	Utvecklingsmöjligheter, frihet och ansvar, intressanta arbetsuppgifter, friskvårdskort, massage, förstärkt föräldrapenning,	Medarbetarundersökning två gånger per år Individuella utvecklingssamtal Avgångssamtal
IKEA	Inte i det övre skiktet när det gäller lönesättning		Utvecklingsmöjligheter, utlandsmöjligheter, ansvarstagande, gratis träning, "life - work balance", flexibel arbetstid	Årlig medarbetarundersökning: VOICE. Individuella utvecklingssamtal
Skatteverket	Inte löneledande		Stimulerande arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, ansvarstagande, flexibla arbetstider, friskvård, balans mellan arbete och fritid	Årlig medarbetarundersökning Avgångssamtal
AstraZeneca	Bland de löneledande företagen inom läkemedelsbranschen.	Varje medarbetare har möjlighet att få bonus som varierar i storlek beroende på hur väl medarbetaren uppfyller sina individuellt satta mål.	Utvecklingsmöjligheter, stimulerande arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, balans mellan arbete och fritid, globala utvecklingsmöjligheter, förmånliga sjukvårdsförsäkringar, hemtjänst, ekonomisk och juridisk rådgivning	Medarbetarundersökning vartannat år. Individuella målsamtal
Handelsbanken	Har individuell lönesättning och ligger lönemässigt i mitten jämfört med övriga företag i branschen.	Resultatandelssystem som omfattar samtliga medarbetare.	Utvecklingsmöjligheter, utlandsmöjligheter, frihet och ansvar, god balans mellan arbete och fritid, varierande arbetsuppgifter, förstärkt föräldraersättning, flexibel arbetstid, hemtjänst, förmånliga lån och rabatt på företagets produkter	Endast personliga utvecklingssamtal Avgångssamtal
Tetra Pak	Betalar en marknadsmässig lön	Prestationsbaserad lönedel utöver grundlön som betalas ut i förhållande till hur väl medarbetarnas prestationer motsvarar uppsatta mål.	Internationella utvecklingsmöjligheter, stimulerande och utvecklande arbetsuppgifter, ansvarstagande, förstärkt föräldraersättning, subventionerad lunch och flexibel arbetstid	Medarbetarundersökning genomförs årligen Avgångssamtal

Figur 5: Sammanställning över företagens interna arbetsprocesser, egen tabell (2007).

5.1.1 Belöningsystemet

Lön: Endast två av de medverkande företagen erbjuder sina medarbetare en lön som överstiger genomsnittet, medan majoriteten av de intervjuade företagen ligger på en marknadsmässig lönenivå. Samtliga respondenter betonar lönen som en grundläggande förutsättning och anser att det är viktigt att ligga på en rimlig lönenivå i förhållande till marknaden. En tillfredsställande lön skapar trygghet för medarbetaren och uppfyller dennes lägsta behov.¹⁵² Herzberg kategoriserar den monetära ersättningen som en hygienfaktor som inte kan motivera individen eller bidra till en högre tillfredsställelse.¹⁵³ Trots kritiken mot användandet av lön för att skapa motivation hos medarbetaren bör det uppmärksammas att lönen kan ha ett symboliskt värde genom att ge medarbetaren social status samt utgöra ett tydligt erkännande för goda arbetsprestationer.¹⁵⁴ Lönen kan då kopplas till högre behov i Maslows pyramid och tillfredsställa medarbetarens behov av uppskattning och status.¹⁵⁵

Under intervjuerna har det även framkommit att det finns en trade-off mellan monetär ersättning och anställningstrygghet. Mer konkret innebär detta att ett företag som inte kan erbjuda medarbetarna anställningstrygghet måste kompensera detta genom att betala en högre ersättning till medarbetarna. Detta kan tolkas som att anställningstrygghet och monetär ersättning är två olika sätt för arbetsgivaren att tillfredsställa medarbetarnas säkerhetsbehov.

Respondenterna tycks överlag inte anse att lönen är den faktor som främst får företaget att anses som en attraktiv arbetsgivare. Att företagen tonar ner lönens betydelse kan bero på att de inte har tillräckliga resurser för att erbjuda en hög monetär ersättning. Men även de företag som erbjuder sina medarbetare en monetär belöning som överstiger branschgenomsnittet menar att lönen har en begränsad betydelse.

Prestationsbaserad kompensation: Flera av de intervjuade företagen använder någon form av prestationsbaserad kompensation. Denna belöningsform kan verka motiverande och få medarbetaren att vilja stanna i företaget, då den ger medarbetaren möjlighet att påverka ersättningens storlek. Behoven som tillfredsställs med hjälp av prestationsbaserad kompensation kan likställas med de behov som en fast lön tillfredsställer.

¹⁵² Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

¹⁵³ Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959).

¹⁵⁴ Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan *Hur moderna organisationer fungerar* (1998).

¹⁵⁵ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

Beroende på om den prestationsbaserade kompensationen är kollektivt eller individuellt baserad påverkar den arbetsklimatet på olika sätt, genom att främja grupptänkande eller tävlingsinstinkt. Nackdelen med individuellt baserade belöningar är att de kan leda till stress och utbrändhet för medarbetaren, vilket i sin tur får en negativ inverkan på individens tillfredsställelse.¹⁵⁶ Genom våra intervjuer har vi sett att utformningen av de prestationsbaserade kompensationerna är ett sätt för företagen att uppnå det arbetsklimat som eftersträvas för att medarbetarna ska kunna arbeta kreativt och få användning av sin fulla potential.

Att erbjuda en prestationsbaserad kompensation är ett sätt för företagen att höja medarbetarnas monetära ersättning. Denna ökade kompensation aktiveras endast när medarbetarna och troligen även företaget som helhet presterar bra, vilket gör denna form av belöning mindre riskfull för företaget än en höjning av den fasta monetära ersättningen, vilken måste betalas ut även i sämre tider.

Förmåner: Samtliga intervjuade företag erbjuder sina medarbetare en rad förmåner. Framför allt de immateriella förmånerna, och den personliga utveckling som dessa förmåner främjar, anses av respondenterna bidra till att medarbetarna trivs och är nöjda med sin arbetsgivare. Flera av förmånerna som exempelvis, hemhjälp, gymkort och flexibel arbetstid kan vara ett led i att ta hand om medarbetarna för att motverka utbrändhet och stress.

Under intervjuerna betonades vikten av att erbjuda medarbetarna stimulerande arbetsuppgifter och respondenterna ser detta som en bidragande orsak till att medarbetarna är nöjda med sin arbetsgivare och känner motivation att arbeta i företaget. Att erbjuda arbetsuppgifter som tar tillvara på medarbetarens fulla potential och låter medarbetaren arbeta med det som denne brinner för, ses som en motivationsfaktor i Herzbergs teori och tillfredsställer individens högsta behov; självförverkligandebehovet.¹⁵⁷

Utöver detta poängterade samtliga respondenter vikten av att erbjuda medarbetaren frihet, ansvar och utvecklingsmöjligheter, liksom möjligheten att kunna klättra på karriärstegen. Dessa olika faktorer tillfredsställer individens behov av status och

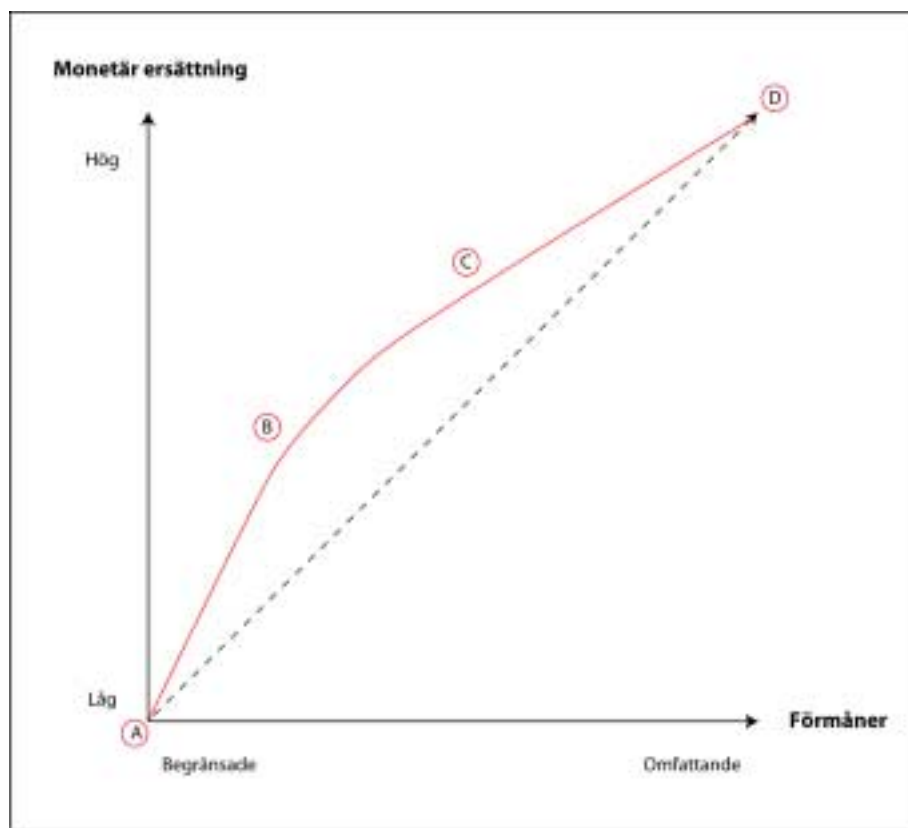
¹⁵⁶ Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959).

¹⁵⁷ Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959) och Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

självförverkligande, och har en framträdande roll i samtliga företags arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare.¹⁵⁸

5.1.1.1 Härledning av modellen *Medarbetares preferenser vid olika situationer*

Utifrån insamlad empiri har vi härlett en graf som förklarar de tendenser som vi kunnat urskilja vid analysen av respondenternas svar.



Figur 6: *Medarbetares preferenser vid olika situationer*, egen modell som förklarar optimal kombination av belöningsystemets komponenter (2007).

Respondenterna betonar vikten av att erbjuda medarbetarna en väl avvägd kombination av belöningsystemets komponenter. Utifrån empirin har vi härlett en graf som visar vilken kombination av belöningar som är optimal vid olika situationer ur ett medarbetarperspektiv. I grafen har vi valt att slå samman fast lön och prestationsbaserad ersättning under begreppet monetär ersättning eftersom vi i föregående avsnitt kunnat påvisa att dessa tillfredsställer samma behov hos medarbetarna.

¹⁵⁸ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

Grafen återspeglar medarbetarnas preferenser, och enligt modellen fungerar belöningsystemet som ett vågspel där en lägre lön kan vägas upp av individuellt anpassade förmåner. Monetär ersättning och förmåner uppfyller olika behov hos medarbetarna och är därför inte helt utbytbara, vilket illustreras genom följande exempel.

Längst upp i modellens vänstra hörn befinner sig medarbetare som erbjuds en mycket hög lön, men endast ett fåtal förmåner. Utifrån intervjuerna strävar de undersökta företagen inte efter att nå hit, eftersom en god lön inte utgör någon garanti för att medarbetaren ska trivas på arbetsplatsen. Respondenterna anser att det kan vara svårt för företaget att behålla sina medarbetare enbart genom att erbjuda en generös monetär ersättning, eftersom den inte ger några långsiktiga incitament hos medarbetaren att vilja stanna i företaget. Med lönen som enda instrument för att motivera och behålla medarbetarna blir företagen mycket sårbara eftersom medarbetarna troligtvis skulle lämna organisationen om de erbjöds en högre lön av en annan arbetsgivare.

En medarbetare som istället befinner sig längst ner i modellens högra hörn erbjuds en låg och otillfredsställande monetär ersättning, men stor frihet när det gäller den egna arbetssituationen och ett flertal andra förmåner som kan väga upp den låga lönen. Trots detta torde en arbetsgivare i denna position ha svårigheter med att attrahera och behålla medarbetare i sitt företag eftersom medarbetarna trots ett gott arbetsklimat i slutändan inte får någon monetär ersättning för sin insats.

Optimalt ur ett medarbetarperspektiv är att ligga på kurvan och röra sig mot modellens övre högra hörn. Medarbetarens otillfredsställda behov bestämmer om dennes preferenser är starkast för en ökad monetär ersättning eller för utökade förmåner, och ju högre upp på kurvan en medarbetare befinner sig, desto mer tillfredsställda är hans grundläggande behov.¹⁵⁹ Efter hand som dessa behov tillfredsställts strävar medarbetaren således efter att tillgodose sina högre behov, vilket främst görs genom olika förmåner, såsom möjligheter till utveckling och ansvarstagande. Medarbetarens nuvarande position i modellen, och de behov som i just denna situation är starkast, avgör marginalnyttan av de båda belöningsformerna.¹⁶⁰ Att grafen är böjd förklaras således av att individer prioriterar lön respektive förmåner olika beroende på deras nuvarande position i modellen.

¹⁵⁹ Maslow Abraham H. Motivation and personality (1970).

¹⁶⁰ *ibid.*

Modellen tydliggör de förutsättningar som företagen bör ta hänsyn till när de komponerar sitt belöningsystem för att motsvara medarbetarnas preferenser och öka sin attraktivitet som arbetsgivare. Utifrån var i modellen medarbetarna befinner sig kan företagen utläsa vilken del av belöningsystemet som ger medarbetaren störst marginalnytta och huruvida de bör satsa på att öka den monetära ersättning eller utöka förmånssystemet.

5.1.1.2 Strategi för att öka medarbetarnas tillfredsställelse genom belöningsstrukturen

Grafen visar att en individ som befinner sig i punkten A och i dagsläget har en låg monetär ersättning, exempelvis en nyutexaminerad akademiker, strävar efter att tillgodose sina lägre behov. Företagets strategi bör således vara att erbjuda medarbetaren en tillfredsställande monetär ersättning, eftersom lönen här är en ouppfylld hygienfaktor som måste uppfyllas för att medarbetarna ska kunna känna sig nöjda med sin arbetsituation.¹⁶¹ Empirin visar att medarbetare i denna situation värderar en löneökning högre än utökade förmåner. I enlighet med detta menar några respondenter att det är viktigt att framhäva den monetära ersättningen vid inledningsskedet av ett anställningsförhållande, eftersom arbetssökande i första hand önskar tillgodose de grundläggande behoven. Andra förmåner såsom balans mellan arbete och fritid eller ökad föräldraersättning värderas inte lika högt av dessa personer som av medarbetare som redan har en god monetär ersättning.

Efter hand som medarbetaren blir allt mer tillfredsställd med sin monetära ersättning minskar den motivation som en ökning av den monetära ersättningen kan skapa. Här ger istället förmånerna en högre marginalnytta, eftersom individen nu söker tillfredsställa sina högre behov, främst genom mer utmanande arbetsuppgifter, utveckling och ansvarstagande.¹⁶²

Medarbetare som befinner sig i punkten B har uppnått en marknadsmässig monetär ersättning och börjar ställa högre krav på själva arbetsuppgifterna och arbetsmiljön. Lönen har dock fortfarande en stor betydelse och värdesätts ungefär lika mycket som extra förmåner.

I punkten C erbjuds medarbetarna en tillfredsställande monetär ersättning. En ökad monetär ersättning tillfredsställer inte längre individens grundläggande behov, utan är ett mått på

¹⁶¹ Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959).

¹⁶² Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

status och riktar sig mot de högre behoven i Maslows pyramid.¹⁶³ När det gäller akademiker och andra yrkesverksamma personer torde de i dagens samhälle uppnått en relativt hög lön och därmed fått sina grundläggande behov tillfredsställda.¹⁶⁴ Medarbetarna i de undersökta företagen borde därför ligga kring punkten C, vilket även har framgått under intervjuerna. Lönen följer lagen om avtagande nytta¹⁶⁵ och de undersökta företagen använder sig i större utsträckning av förmåner, som ger en större och mer varaktig effekt. En av våra respondenter uttryckte detta väl genom påståendet att:

”Människan är till sin natur expansiv när det gäller materiella saker.”¹⁶⁶

Med detta menade han att individer anpassar sin livsstil efter sin inkomst vilket gör att monetära belöningar endast ger en kortsiktig effekt. Därför strävar företagen istället efter att skapa mer långsiktiga effekter och en varaktig trivsel på arbetsplatsen, genom att utvidga förmånssystemet. I denna situation krävs det en större löneökning för att ge motsvarande effekt som förbättrade förmåner, dvs. att marginalnyttan av en löneökning är mindre än av en ökning av förmånerna.

Punkten D, som innebär att företaget erbjuder sina medarbetare såväl hög lön som bra förmåner, är den optimala positionen ur ett medarbetarperspektiv. Denna position är dock inte optimal ur ett arbetsgivarperspektiv, då den kräver stora ekonomiska resurser för företagen, och inga av de undersökta företagen erbjuder denna belöningsstruktur. Företagen strävar således inte efter att nå punkten D, utan endast att utifrån sin aktuella position i modellen erbjuda den kombination av belöningsystemets komponenter som ger störst marginalnytta för medarbetarna och på så sätt effektivt och kostnadsoptimalt tillgodose medarbetarnas behov.

Det finns ingen absolut slutpunkt på grafen utan företagen kan alltid erbjuda högre lön och ett mer välutvecklat förmånssystem. Interna undersökningar är ett instrument för företagen att hitta förbättringsområden och genomförs i syfte att kunna vidta förbättrande åtgärder för att öka trivseln på arbetsplatsen.

¹⁶³ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

¹⁶⁴ Arvidsson Per *Styrning med belöningsystem* (2001) i Samuelson Lars A. (red) *Controller Handboken* (2001).

¹⁶⁵ Mode V. Alan *Making Money the Motivator* (1979).

¹⁶⁶ Farsnäs Anders, *Associate Director Staffing*, AstraZeneca.

5.1.1.3 Optimal utformning av belöningssystemet

Som beskrivs tidigare har medarbetarna på de undersökta företagen redan kommit upp i en marknadsmässig monetär ersättning, vilket gör att deras marginalnytta för utökade förmåner är lika stor som, eller större än, för en ökning av den monetära ersättningen. Samtliga företag har upptäckt denna förändrade marginalnytta och försöker förbättra sin attraktivitet som arbetsgivare främst genom att utveckla sitt förmånssystem.

Vid ett par tillfällen lyftes dock monetära belöningar fram av respondenterna som avgörande, men då som ett sätt att minimera risken att medarbetare med nyckelkompetens försvinner till konkurrerande företag.

Det respondenterna anser som bidragande faktor till att medarbetarna trivs och är nöjda med sin arbetsgivare är framförallt de immateriella förmånerna. Företagen satsar därför på att erbjuda förmåner som ett bra arbetsklimat med goda utvecklingsmöjligheter och stimulerande arbetsuppgifter som siktar mot att tillfredsställa medarbetarnas högre behov.¹⁶⁷

Att medarbetarnas grundläggande behov i stor utsträckning redan är tillfredsställda innebär dock inte att företag inte bör arbeta med dessa områden. Några av respondenterna lyfter fram att företagen arbetar med att exempelvis höja säkerheten genom att minska rånrisken och förebygga arbetsrelaterade olyckor för att medarbetarna ska känna sig trygga i sin arbetsmiljö. När de gäller de fysiologiska behoven arbetar företagen framförallt med att förebygga stress, utbrändhet och på längre sikt sjukskrivningar. För att ta hand om sina medarbetare och hitta en balans mellan arbetsliv och fritid erbjuder företagen bland annat flexibel arbetstid och olika hälsofrämjande förmåner.

Ovan nämnda åtgärder anses enligt de båda motivationsteorierna inte kunna skapa någon motivation hos medarbetarna, utan är exempel på hygienfaktorer som tillfredsställer de nedre stegen i behovspyramiden.¹⁶⁸ Intervjuerna visar dock att sådana åtgärder kan öka ett företags attraktivitet, genom att utformas och anpassas till medarbetarnas preferenser.

¹⁶⁷ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970).

¹⁶⁸ Maslow Abraham H. *Motivation and personality* (1970) och Herzberg Frederick et al. *The motivation to work* (1959).

5.1.2 Interna undersökningar

Genom intervjuerna har vi kunnat skönja en tendens till att företagen allt mer frångår den traditionella bilden där kunden ses som företagets viktigaste intressent, för att istället sätta medarbetarna i centrum. En av våra respondenter tydliggjorde detta genom följande påstående:

”Har man motiverade medarbetare så blir kvalitet och effektivitet högre och då får vi nöjdare kunder.”¹⁶⁹

Med detta menar hon att det är viktigt att börja inifrån och skapa ett gott arbetsklimat där medarbetarna trivs och är motiverade att utföra sina arbetsuppgifter. Flera av företagen sätter medarbetarnas tillfredsställelse i fokus och menar att medarbetarnas trivsel och motivation återspeglas i företagets kundrelationer, där nöjda medarbetare i förlängningen leder till nöjdare kunder, en effektivare verksamhet och ett bättre resultat för företaget.

Flera av respondenterna sade sig se en klar tendens till att yngre medarbetare ställer allt högre krav på sin arbetsgivare och på de arbetsuppgifter som ska utföras. De betonar därför vikten av att ta hänsyn till medarbetarnas önskemål, så att företaget kan anpassa sig till de yngre medarbetarnas preferenser och därmed vara en attraktiv arbetsgivare.

Som ett led i att förbättra arbetsklimatet genomför flera av de undersökta företagen interna medarbetarundersökningar och personliga utvecklingssamtal. Dessa ger företagen en möjlighet att ta reda på medarbetarnas uppfattning av sin arbetsgivare och frågorna behandlar teman som ledarskap, utveckling och trivsel, men även mer allmänna frågor angående etik och värderingar. Undersökningarna utgör ett viktigt underlag i arbetet med att förbättra anställningsförhållandet, effektivisera verksamheten och öka motivationen hos medarbetarna. Företagen jämför resultaten med statistik från tidigare års undersökningar, och säger sig kunna skönja en positiv trend, där medarbetarna blir allt mer nöjda med sin arbetsgivare.

Majoriteten av de företag som medverkar i studien genomför personliga utvecklingssamtal där medarbetaren diskuterar sin framtida utveckling inom företaget med den närmsta chefen. Chefen hjälper till att ta fram en handlingsplan för hur medarbetaren på

¹⁶⁹ Johansson Marianne, *Personlutfvecklare*, Skanska.

längre sikt ska kunna utvecklas i önskad riktning, vilket är ett sätt för företaget att hjälpa medarbetaren att uppnå sina mål och därmed nå det översta steget i Maslows behovspyramid.

Värt att nämnas är det faktum att företagen inte med säkerhet kan veta huruvida det är de förbättringsåtgärder som vidtagits som ökat medarbetarnas nöjdhet. Det går inte att isolera dessa åtgärder från andra faktorer såsom företagets ekonomiska resultat, rapportering i media och samhällets utveckling i stort eftersom alla har en samtidig påverkan på företaget och dess medarbetare.

Det är tidskrävande att genomföra förbättringsåtgärder och företagen menade att det kan ta lång tid innan resultatet av dessa åtgärder faktiskt syns i verksamheten. Att företagen anstränger sig för att ta reda på medarbetarnas önskemål och intresserar sig för medarbetarnas arbetsituation kan i sig vara något som ökar medarbetarnas tillfredsställelse. Den positiva effekten av medarbetarundersökningarna som företaget kunnat skönja kan alltså bero på en Hawthorne-effekt¹⁷⁰.

5.2 Extern arbetsprocess

Samtliga av de sex undersökta företagen har placerat sig högt i Universums Communications undersökning "Attrack Professionals" 2006, vilket innebär att de uppfattas som attraktiva arbetsgivare av sina medarbetare. Hur företagens interna arbete för att bli attraktiva ser ut behandlades i föregående avsnitt. I detta avsnitt behandlas den externa arbetsprocessen där likheter och olikheter i företagens sätt att förmedla en positiv bild av sig själva gentemot potentiella medarbetare analyseras.

Marknadsföringen mot potentiella medarbetare kan skilja sig åt på flera sätt, bland annat genom vilken bild företaget väljer att förmedla, vem marknadsföringen riktar sig till samt vilka kanaler som används för att få en effektiv extern kommunikation.

¹⁷⁰ Geber Bev *The Hawthorne Effect: Orwell or Buscaqlia?* (1986).

Externt	Målgrupp för marknadsföring	Marknadsföring mot potentiella medarbetare	Vilken bild vill företaget förmedla
Skanska	Civilingenjörer, lantmätare samt högskoleingenjörer med bygginriktning, högskolestudenter och gymnasieelever. Allmänheten	Besöker olika arbetsmarknadsdagar, högskolor och gymnasieskolor. Erbjuder ett globalt trainee-program och Skanska 21.	Vill att varumärket ska förknippas med vissa värderingar, vilka tilltalar rätt personer. Vill profilera sig som en lyhörd arbetsgivare som lyssnar på sina medarbetare och tar till sig av önskemål.
IKEA	Ekonomer och teknologer samt högskolestudenter. Allmänheten	IKEA utnyttjar sitt starka varumärke och det förtroende och den attraktivitet som detta förknippas med för att marknadsföra sig externt. Deltar på arbetsmarknadsdagar	IKEA vill att potentiella medarbetare ska förknippa varumärket med företagets värderingar, internationella och varierande karriärmöjligheter.
Skatteverket	Civilekonomer och jurister samt högskolestudenter. Allmänheten	Externt försöker Skatteverket skapa ett starkt varumärke och kommunicera en positiv bild av företaget i media. Genom "word-of-mouth" sprider medarbetarna bilden av företaget utåt. Deltar på arbetsmarknadsdagar	Viktigt att organisationen har förtroende bland medborgarna och att varumärket är förknippat med en viss attraktionskraft. Marknadsför och lyfter fram de saker som görs bra i företaget och betonar ett gott arbetsklimat och bra ledarskap.
AstraZeneca	Akademiker med medicinsk eller kemi/biologi-inriktning även ekonomer, jurister, HR samt högskolestudenter och gymnasieelever. Allmänheten	Företaget arbetar aktivt med att förmedla sina värderingar och ansvarsfullt företagande såväl internt som externt. Deltar på arbetsmarknadsdagar. Annonserar i tidskrifter, använder sig av nätverk och fackförbund	AstraZeneca arbetar med att förmedla en bild av ansvarsfullt företagande och hög etik. Vill även förmedla den belöningsstruktur som företaget erbjuder.
Handelsbanken	Ekonomer och jurister samt högskolestudenter och i framtiden även gymnasieelever. Allmänheten	Externt kommunicerar Handelsbanken främst mot högskolor och universitet (i framtiden även mot gymnasieskolor) Deltar på arbetsmarknadsdagar	Vill förmedla bilden av en decentraliserad organisation där medarbetarna ges möjligheter att ta eget ansvar och friheten att fatta egna beslut. Genom varumärket vill de sprida bilden av ett företag med god etik, anställningstrygghet, karriärmöjligheter samt bredd och variation på arbetsuppgifterna.
Tetra Pak	Ingenjörer inom maskin, el och kemi samt högskolestudenter. Allmänheten	Tetra Pak marknadsför sig externt mot högskolor och universitet på olika arbetsmarknadsdagar. Reklamkampanjer på Internet och i tidningar	Vill ses som ett internationellt företag och vill därmed locka individer som kan stimuleras av utlandsmöjligheter

Figur 7: Sammanställning över företagens externa arbetsprocesser, egen tabell (2007).

5.2.1 Market Segmentation, Target Marketing, Market Positioning

5.2.1.1 Market Segmentation

För att optimera sin marknadsföring delar företagen i vår studie in mottagarna i segment för att kunna anpassa sin kommunikation efter de olika segmentens preferenser.¹⁷¹ När det gäller rekrytering har tre huvudsegment framhävts; högskolestudenter, gymnasieelever och allmänheten. Respondenterna betonar vikten av att marknadsföra företagets värderingar och image mot allmänheten för att skapa ett bra rykte för verksamheten, eftersom potentiella medarbetare påverkas av denna allmänna bild som finns i samhället.

5.2.1.2 Target Marketing

Bedömningen av vilka segment som är attraktiva att marknadsföra sig mot skiljer sig delvis åt och bestäms utifrån företagets specifika rekryteringsbehov. Något som kom fram under intervjuerna var vikten av att rekrytera kompetenta medarbetare och i enlighet med detta önskar företagen koncentrera sina marknadsföringsansträngningar till relevanta segment.

Samtliga respondenter framhävde betydelsen av att delta vid olika arbetsmarknadsdagar som anordnas av landets högskolor och universitet där de kan visa upp en positiv bild av företaget för akademiker med specifika yrkesinriktningar som överensstämmer med det aktuella rekryteringsbehovet.

Segmentet gymnasieelever lyftes inte fram som attraktivt av alla respondenter, men tycks överlag tillskrivas en allt större betydelse som målgrupp för marknadsföring. Dessa åtgärder görs i syfte att väcka intresse för företagets verksamhetsområde och skapa attraktivitet bland potentiella medarbetare. Företagen kan genom detta tillskansa sig ett försprång gentemot konkurrerande arbetsgivare. Respondenternas svar indikerar att detta är viktigare för de företag som söker medarbetare med speciella yrkesinriktningar.

¹⁷¹ Armstrong Gary & Kotler Philip *Marketing: an introduction* (2006).

Utöver de avgränsade segmenten som är direkt betydelsefulla för rekryteringsprocessen betonades vikten av att företaget syns och att den allmänna bilden av företaget är positiv. Respondenterna anser nämligen att detta kan påverka attraktiviteten, eftersom företagets image kan förmedla värden som framgång, trovärdighet och status. Flera av de undersökta företagen arbetar kontinuerligt med att upprätthålla en förtroendeingivande och ansvarstagande bild i media. Genom att skapa attraktionskraft kring företaget och dess varumärke växer det allmänna intresset hos omgivningen vilket underlättar vid rekryteringsprocessen eftersom ett större antal personer då söker sig till organisationen.

5.2.1.3 Market Positioning

Företagen i vår studie positionerar sig på olika sätt med hänsyn till segmentens preferenser.¹⁷² Respondenternas svar tyder på att marknadsföringen gentemot högskolestudenter huvudsakligen syftar till att ge en konkret bild av organisationens uppbyggnad och belöningsstruktur samt de möjligheter som företaget erbjuder. Gentemot gymnasieelever är det inriktningen på företagets verksamhet som lyfts fram och ut mot allmänheten kommuniceras främst övergripande värderingar och attityder.

Företagen uppvisar en önskan om att få till stånd en tydlig positionering på arbetsmarknaden, för att på något sätt differentiera företaget i förhållande till andra arbetsgivare. Några av företagen arbetar aktivt med att hitta en unik position inte enbart gentemot konkurrenter inom samma bransch utan även gentemot andra stora företag. Gemensamt finner vi en vilja att positionera sig som ett stort företag med resurser att erbjuda lockande möjligheter till sina medarbetare. Dessa utgörs delvis av möjligheter för medarbetarna att få utvecklas inom flera områden, i vissa fall även internationellt.

5.2.2. Arbetsgivarmärket

I detta avsnitt analyseras den externa marknadsföringen ur ett perspektiv där vi tar hänsyn till att företagets interna och externa arbete för att bli en attraktiv arbetsgivare inte är två helt

¹⁷² Armstrong Gary & Kotler Philip *Marketing: an introduction* (2006).

åtskiljda processer. För att analysera detta använder vi teorin om Arbetsgivarmärket, vilken förklarar den påverkan som de interna och de externa arbetsprocesserna har på varandra.¹⁷³

Flera av respondenterna betonar vikten av att marknadsföringen mot potentiella medarbetare är grundad på hur verkligheten i företaget faktiskt ser ut, så att det som marknadsförs externt överensstämmer med den interna bilden. Respondenterna lyfter fram det faktum att eventuella försök att marknadsföra en osann bild av företaget som arbetsgivare inte leder till ett givande anställningsförhållande, då den osanna marknadsföringen lockar medarbetarna till företaget på felaktiga grunder. Detta kommer då troligtvis att leda till svårigheter med att uppfylla medarbetarnas förväntningar, vilket minskar medarbetarnas trivsel och motivation. Som en av våra respondenter uttryckte det:

*”Man blir inte bättre externt än vad man är internt, de bitarna hänger ju samman, annars blir man snabbt avslöjad. Man måste vara bra internt för att vara trovärdig externt. De anställda sprider den interna bilden utåt”.*¹⁷⁴

Som respondenten påpekar är trovärdigheten i kommunikationen mot potentiella medarbetare betydelsefull. Denna framhövdes under flera av intervjuerna, och respondenterna tycks vara överens om att word-of-mouth är det kommunikationssätt som tillskrivs störst trovärdighet hos potentiella medarbetare. Word-of-mouth innebär att nöjda medarbetare sprider företagets värderingar genom att tala gott om sin arbetsgivare inför kollegor och vänner, vilket får en positiv effekt på trovärdigheten.¹⁷⁵

En annan aspekt som framkommit är att flera av de intervjuade företagen arbetar med att göra en noggrann bedömning av vilka värderingar som företagsnamnet ska förknippas med. Imagen förmedlas sedan genom medvetna satsningar gentemot interna och externa intressenter.¹⁷⁶ Företagen tycks överlag lägga stor vikt vid att förmedla en positiv bild i media och till allmänheten i stort. Att sprida en stark image som förmedlar företagets värderingar görs enligt flera av respondenterna i syfte att potentiella medarbetare ska förknippa företaget med en viss attraktionskraft. Denna attraktionskraft ökar då potentiella medarbetare associerar företaget med positiva värden som exempelvis internationella utvecklingsmöjligheter och varierande arbetsuppgifter.

¹⁷³ Eriksson Carin & Forsberg Barbro *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning* (2003).

¹⁷⁴ Levin Alf, *Personalstrateg*, Skatteverket.

¹⁷⁵ Fill Chris *Marketing Communications. Contexts, Strategies and Applications* (2002).

¹⁷⁶ Holt Douglas B. *Brands and branding* (2003).

Här får begreppet Corporate Branding stor betydelse då det är ett sätt att lyfta fram och förmedla den image och de värderingar och attityder som företaget vill associeras med. Genom att i allt större utsträckning marknadsföra en image frångås den traditionella marknadsföringen där produkter marknadsförs mot kunder och företaget som arbetsgivare marknadsförs mot potentiella medarbetare. Corporate Branding uppmuntrar istället positionering av en stark helhetsbild av företaget hos alla dess intressenter.¹⁷⁷ Flera av respondenterna anser att företags framgångsimage i stor utsträckning påverkar attraktiviteten som arbetsgivare. En av våra respondenters definition av en attraktiv arbetsgivare beskrivs genom följande citat:

Det är viktigt att arbetsgivaren dels har värderingar som jag känner igen hos mig själv och som jag kan identifiera mig med, dels att företaget tar sitt ansvar så att jag känner att jag kan vara stolt över att arbeta i företaget.¹⁷⁸

Den betydelse en stark image har på medarbetarna framhövdes vid flera av intervjuerna. Denna påverkan visar sig främst genom den samhörighet medarbetaren känner till sitt företag och genom att medarbetaren känner stolthet över sin arbetsplats och kan identifiera sig med centrala värderingar. Värderingar såsom ansvarsfullt företagande och jämställdhet får medarbetarna att vara stolta över sin arbetsgivare och dennes bidrag till samhället, vilket uppfyller ett statusbehov hos medarbetaren.

För att sprida värderingarna internt låter några av företagen sina medarbetare genomgå olika utbildningar vilka tar upp frågor som är viktiga för det specifika företaget. Utbildningarna behandlar teman såsom etik och jämställdhet. Respondenterna betonade vikten av att medarbetarna har god kunskap om företags värderingar, eftersom medarbetarna omedvetet sprider dessa värderingar vidare externt.

När företagen sprider sin image externt blir belöningsstrukturen en viktig del av denna och respondenterna menar att belöningsstrukturen talar om för en potentiell medarbetare vad denne kan förvänta sig att få tillbaka för sin arbetsinsats. Ett välutvecklat belöningsystem används dels för att motivera medarbetarna och dels för att sprida en bild av företags sätt att arbeta. Belöningsstrukturen ger potentiella medarbetare information om arbetsklimatet och

¹⁷⁷ Hatch Jo Mary & Schultz Majken *Are the Strategic Stars aligned for your Corporate Brand?* (2001).

¹⁷⁸ Johansson Marianne, *Personallutvecklare*, Skanska.

företagets syn på medarbetarna. Här ges även en tydlig bild av huruvida arbetsgivaren satsar på tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens.

Flera av respondenterna poängterade vikten för företaget av att vara en attraktiv arbetsgivare. För att ta reda på hur väl de lyckats med att bli attraktiva använder flera av de intervjuade företagen, utöver interna undersökningar och personliga utvecklingssamtal, olika former av benchmarking där de jämför sig med andra attraktiva arbetsgivare. Ett sätt för företagen att ta reda på hur de positionerat sig gentemot konkurrerande arbetsgivare är att ta del av olika arbetsmarknadsundersökningar.

”Företagsbarometern” rankar företag efter hur attraktiva studenter anser att de är, till skillnad från ”Attrack Professionals” som mäter medarbetarnas åsikter. Undersökningen är indelad i olika studieinriktningar som ekonomi, juridik, teknologi, data/IT och redovisar resultaten från de olika områdena åtskiljt. Detta möjliggör för företagen att kunna granska sin attraktivitet som arbetsgivare för den eller de målgrupper som de önskar attrahera. ”Företagsbarometern” som mäter vad utomstående potentiella medarbetare vet eller tror sig veta om arbetsförhållandena på företagen kan ses som ett mått på hur väl företagen har lyckats marknadsföra sig externt.

Samtliga av de företag som undersöks i vår studie har placerat sig bra i ”Företagsbarometern”, vilket kan ses som en bekräftelse på att de lyckats med sina marknadsföringssatsningar mot studenter. Detta resultat stämmer väl överens med den bild respondenterna gav vid intervjuerna, där högskolestudenter lyftes fram som en av de grupper som företagen anser viktigast att aktivt marknadsföra sig mot.

Företagen har även placerat sig bra i ”Attrack Professionals”, vilket var ett av våra urvalskriterier. Detta kan tolkas som ett bevis på att företaget förmedlar en sann bild och håller sina löften.

6. Resultat & resultatdiskussion

I kapitlet presenteras de slutsatser vi kunnat dra efter analys av insamlad empiri. Slutsatserna presenteras i form av fem faktorer som är gemensamma för de undersökta företagen, och som kan tänkas vara utmärkande för attraktiva arbetsgivare. Kapitlet innehåller även reflektioner över våra metodval och avgränsningar, samt förslag på vidare forskning.

6.1 Resultat

Genom denna studie har vi funnit fem signifikanta faktorer som är gemensamma för de undersökta företagen. Dessa faktorer ger värdefulla insikter i vad som är utmärkande för attraktiva arbetsgivare. Vi har sammanställt de faktorer som vi anser har störst påverkan på företagets attraktivitet som arbetsgivare i en figur.



Figur 8: Faktorer som utmärker en attraktiv arbetsgivare, egen figur (2007).

Ett arbetsklimat som tar tillvara på medarbetarnas potential

Genom vår studie fann vi att alla undersökta företag aktivt arbetar med att skapa ett arbetsklimat som låter medarbetarna arbeta kreativt och som tar tillvara på individens fulla potential. Vi har uppmärksammat att detta görs genom att ge medarbetarna utökad ansvar och större befogenheter, vilket ger medarbetaren utrymme att uppfylla sina ansvarsområden på det sätt som denne själv önskar. Arbetsuppgifterna är utformade för att öka företagets attraktivitet, främst genom att vara utmanande och stimulerande.

Vi har kunnat skönja en trend som visar att majoriteten av företagen vidtar medvetna förbättringsåtgärder inom alla delar av arbetsklimatet i företaget, då även den fysiska arbetsmiljön. För att höja sin attraktivitet som arbetsgivare görs medvetna insatser för att undvika stress och utbrändhet, men även för att höja medarbetarnas säkerhet.

Utifrån detta drar vi slutsatsen att även sådana faktorer som inte kan ge medarbetaren någon högre tillfredsställelse fortfarande kan öka företagets attraktivitet som arbetsgivare, men först då de utformas och anpassas efter individernas preferenser.

Goda utvecklingsmöjligheter för medarbetarna

Vi har under arbetet med studien kunnat se en tydlig koppling mellan en arbetsgivares attraktivitet och de utvecklingsmöjligheter denne erbjuder sina medarbetare. Vid intervjuerna betonades att medarbetarna själva bestämmer riktningen på sin utveckling och att företagen försöker tillmötesgå önskemålen så länge de ligger inom organisationens verksamhetsområde.

För att minska risken att medarbetare som besitter företagsspecifik kompetens lämnar företaget har vi funnit att företagen arbetar med att främja den interna personalomsättningen. Detta innebär att företagen erbjuder medarbetarna goda utvecklingsmöjligheter för att undvika att medarbetarna känner sig tvungna att lämna företaget för att kunna utvecklas.

Lyhördhet för medarbetarnas önskemål

Genom vår studie kan vi konstatera att de undersökta företagen lägger stor vikt vid att lyssna på sina medarbetare och deras önskemål. Anledningen till detta är att det ligger i både medarbetarens och arbetsgivarens intresse att arbetsgivaren är lyhörd och ökar sin förståelse för medarbetarnas preferenser. Denna ökade förståelse ger företaget bättre möjligheter att

vidta rätt förbättringsåtgärder, vilket mer effektivt gör företaget till en attraktiv arbetsgivare, samtidigt som det leder till en högre tillfredsställelse hos medarbetarna.

För att få en bättre bild av medarbetarnas åsikter genomförs interna undersökningar, personliga utvecklingssamtal och avgångssamtal. Resultaten från dessa används sedan vid utformningen av efterfrågade förbättringsåtgärder och för att utforma individuella lösningar exempelvis när det gäller medarbetarnas utveckling och belöning.

Genom vår studie kan vi dra slutsatsen att företagens försök att möta medarbetarnas förväntningar och förbättra deras arbetsituation har en positiv påverkan på företagets attraktivitet som arbetsgivare.

En stark image av företaget som en god arbetsgivare

Vi har genom studien funnit att företagets image har en betydande påverkan på dess attraktivitet utifrån ett internt såväl som ett externt perspektiv. Ett företags goda och framgångsrika image kan få medarbetarna att känna stolthet över sitt och företagets arbete.

Att vara framgångsrika i olika arbetsmarknadsundersökningar kan ge företag en image av att vara en attraktiv arbetsgivare. Detta tycks vara något som eftersträvas av de undersökta företagen, eftersom en sådan image underlättar vid rekrytering. En image som förmedlar bilden av ett framgångsrikt företag ger även ett mervärde i form av status för både befintliga och potentiella medarbetare.

Utifrån detta drar vi slutsatsen att image fungerar som ett av företagets viktigaste instrument för medveten kommunikation av företagets värderingar till nuvarande och potentiella medarbetare.

Vi anser dock inte att företagets attraktiva image enbart är ett resultat av deras medvetna arbete med att bli attraktiva arbetsgivare. Image byggs upp under lång tid och är svår att förändra på kort sikt. Detta beror främst på att företagets förmåga att påverka sin image är begränsad då image utgörs av den bild som olika intressenter vidareförmedlar av företaget.

En företagskultur som medarbetarna kan identifiera sig med

Studien visar att de undersökta företagen lägger stor vikt vid att medarbetarna ska kunna identifiera sig med företagets kultur. Detta ställer krav på rekryteringen, där den potentiella medarbetarens värderingar och inställning i vissa fall tillskrivs större betydelse än teoretisk

kunskap, då den senare kan tillgodogöras företagsinternt. Gemensamma värderingar får medarbetarna att känna samhörighet, vilket underlättar för samarbete inom företaget och mellan avdelningar. Företagets värderingar och kultur ger medarbetarna en god bild av vad som förväntas av dem, och är ett sätt för företag att förmedla sin vision till sina medarbetare för att tydliggöra verksamhetens målsättning.

Studien visar att medarbetare som kan identifiera sig med arbetsgivarens värderingar känner en högre tillfredsställelse, vilket ger större mening åt anställningsförhållandet. Som lyfts fram i studien arbetar de undersökta företagen aktivt med interna utbildningar för att se till att värderingarna förmedlas ut till alla medarbetare. Ett stort ansvar i sammanhanget läggs även på företagets chefer, eftersom de i stor utsträckning påverkar kulturen och stämningen på företaget och ses som värdefulla bärare och spridare av centrala värderingar. Liksom imagen förmedlar en viss bild av företaget externt är det upp till cheferna att skapa en intern verklighet som speglar företagets värderingar och ambitioner.

6.2 Resultatdiskussion

Efter att ha presenterat de fem faktorer som vi finner vara gemensamma för de undersökta företagen och som utgör studiens resultat, blir avsaknaden av den monetära ersättningens betydelse påtaglig. Anledningen till att denna inte tagits upp som en sjätte faktor är att respondenterna endast framhåvt vikten av att erbjuda en marknadsmässig monetär ersättning. Slutsatsen vi drog blev istället att en skälig monetär ersättning är ett grundläggande kriterium för alla företag på dagens svenska arbetsmarknad, och att denna inte utgör ett kännetecken för företag med status som attraktiv arbetsgivare.

Ett par av de undersökta företagen utmärker sig genom att erbjuda en hög monetär ersättning, men vi finner att detta beror på andra omständigheter, såsom det smala utbudet av specialister inom specifika områden. Vi anser således att en god monetär ersättning kan höja ett företags attraktivitet, men finner inte att detta är en faktor som är gemensam för de undersökta företagen.

Som behandlades redan i inledningen har tidigare forskning inom området varit koncentrerad främst till belöningsystemets betydelse, och då framför allt de monetära delarna av detta. Vi finner att vårt resultat tydligt visar vikten av att bredda perspektivet från att enbart fokusera på

belöningsystemet till att istället omfatta alla företagets arbetsprocesser, såväl de interna som de externa.

En aspekt som blir allt viktigare för företag som vill framstå som attraktiva arbetsgivare är rekryteringen, vilket gör att marknadsföring mot potentiella medarbetare får en mer central roll. Idag läggs det stor vikt vid att rekrytera rätt person med rätt värderingar, eftersom en sådan överensstämmelse har stora fördelar för både medarbetare och arbetsgivare. Ett meningsfullt arbete har en motiverande effekt på medarbetaren att prestera bättre, vilket leder till nöjdare kunder. I slutändan kan rätt medarbetare förbättra företagets resultat. Studiens resultat visar att allt fler företag har upptäckt fördelarna med att fokusera på sin attraktivitet som arbetsgivare, vilket gör att fokus flyttas från kunderna till medarbetarna.

En gemensamhet som vi fann hos de undersökta företagen är att de är relativt stora och väletablerade i Sverige, vilket fick oss att reflektera över huruvida storleken på ett företag kan påverka dess attraktivitet. Utifrån analysen drog vi slutsatsen att det torde vara lättare för stora och väletablerade företag att uppfylla de fem faktorer som vi anser utmärkande för en attraktiv arbetsgivare. Stora företag som har flera verksamhetsområden kan erbjuda större utvecklingsmöjligheter och har lättare att främja en intern personalomsättning. De förknippas även i större utsträckning med tillförlitlighet och anställningstrygghet, vilket tilltalar såväl befintliga som potentiella medarbetare. Vi anser därutöver att större företag generellt sett besitter större resurser för att aktivt marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare.

Trots tidigare uppräknade argument anser vi det dock inte vara en förutsättning att företaget är stort och väletablerat för att kunna vara attraktivt som arbetsgivare, utan att även mindre företag kan uppnå denna status genom att framhäva andra fördelar. Medarbetare i mindre företag har större möjlighet att påverka och ges ofta möjlighet till insyn i hela verksamheten. Vårt empiriska underlag låter oss inte dra några slutsatser angående detta, eftersom studien endast inkluderat stora företag. Urvalet av studieobjekt har skett utifrån undersökningen ”Attrack Professionals”, vilken endast redovisar företag med tillräckligt många medarbetare och därmed utesluter mindre företag från sin rankinglista.¹⁷⁹ Mindre företag har således inte exkluderats ur rankingen på grund av att de är mindre attraktiva, utan endast eftersom antalet respondenter på dessa företag ansetts vara för litet.

¹⁷⁹ Melin Niklas, *Marknadschef Norden*, Universum Communications.

De slutsatser vi kunnat dra från vår undersökning är att de fem gemensamma faktorerna skiljer sig åt på en väsentlig punkt. Vissa faktorer är ett resultat av företagets aktiva arbete med att bli en attraktiv arbetsgivare, medan andra faktorer kan ses som mer allmänna kännetecken som är gemensamma för de undersökta företagen. De sistnämnda kan tänkas göra företagen attraktiva ur fler aspekter än just arbetsgivaraspekten och är inget medvetet arbete från företagets sida i just detta syfte. Konkret betyder detta att det finns aspekter som varje företag kan arbeta aktivt med att förbättra för att bli en attraktivare arbetsgivare, medan andra aspekter byggs upp över en längre tidsperiod och är svårare och att påverka, då de till stor del är en produkt av andra människors åsikter och handlingar.

6.3 Feedback från de medverkande företagen

I studiens inledande skede fick vi mycket positiv respons på vårt ämnesval och vi upplevde inga svårigheter med att hitta företag som var villiga att ställa upp på intervjuer.

Då respondenterna tyckte att ämnet och problemformuleringen var intressant var de även nyfikna på forskningens resultat och vi har fått feedback från de medverkande företagsrespondenterna i två omgångar. I ett första skede skickade vi ut den företagsspecifika empiridelen för att få bekräftat att vi tolkat och återgett respondenternas svar korrekt. I det andra skedet fick respondenterna den slutgiltiga versionen av uppsatsen, och den feedback vi fick var uteslutande positiv. Tyvärr hade inte alla respondenter möjlighet att läsa igenom uppsatsen inom den begränsade tidsramen, men de respondenter som läste den fann innehållet intressant och ansåg vårt resultat vara rimligt.

6.4 Reflektioner över studien

Vårt val att endast undersöka större företag påverkar resultatets generaliserbarhet. Vårt resultat kan även vara applicerbart på mindre företag, men eftersom dessa inte inkluderats i studien kan vi inte ta för givet att de fem faktorerna är kännetecknande för alla attraktiva företag. Vi anser dock att studiens resultat bör gälla även för mindre företag, då deras medarbetare antagligen har liknande preferenser som medarbetare på större företag.

I vår studie har vi valt att enbart studera de företag som rankats som några av Sveriges attraktivaste arbetsgivare. De framgångsfaktorer som studien resulterat i är inte nödvändigtvis något som är utmärkande för attraktiva arbetsgivare, utan kan även finnas i mindre attraktiva företag. Något som kunnat öka tillförlitligheten hos studiens resultat hade varit att inkludera företag som inte anses vara attraktiva som arbetsgivare, vilket hade gett oss en möjlighet att pröva resultatets korrekthet.

Studiens begränsning till att omfatta endast sex företag beror främst på den begränsade tidsramen, men understöds även av lagen om gradvis avtagande information, vilken innebär att andelen ny information minskar för varje ytterligare intervju.¹⁸⁰ Vi tror inte att ytterligare intervjuer med fler företag hade förändrat studiens resultat i större omfattning. Istället anser vi att intervjuer med fler respondenter på varje undersökt företag skulle öka studiens tillförlitlighet. Ett större antal respondenter gör svaren mer heltäckande och minskar eventuell subjektiv påverkan från enskilda respondenter.

Då vi fick möjligheten att intervjua personer som ansågs besitta god kunskap inom uppsatsens område blev intervjuerna givande och vi kunde samla in bra underlag för vår studie. Efterhand som vi har ändrat i studiens övriga delar har vi även haft behov av att utöka det empiriska underlaget och har därför genomfört kompletterande telefonintervjuer med våra respondenter.

De undersökta företagen är verksamma inom olika branscher, men eftersom de till viss del konkurrerar om samma arbetskraft anser vi att det är relevant att jämföra dem med varandra. Vid intervjuerna framkom det att företagen konkurrerar om kompetenta medarbetare över branschgränserna, och att företagen därför benchmarkar sig mot varandra för att bli mera konkurrenskraftiga i kampen om kompetensen.

6.5 Förslag på fortsatt forskning

Under arbetet med studien har vi stött på aspekter som vi funnit intressanta att undersöka, men som av olika orsaker inte kunnat inrymmas i vår studie. Vi finner således dessa vara intressanta uppslag för vidare forskning.

¹⁸⁰ Mode V. Alan *Making Money the Motivator* (1979).

- En intressant aspekt tas upp i stycke 6.2. och utgörs av relevansen i att undersöka mindre attraktiva företag, för att tydligare kunna belysa skillnader i företagens arbetsätt.
- Vi anser även att det vore relevant att genomföra en studie där de specifika faktorer som medarbetare attraheras av analyseras mer ingående. En sådan studie kan belysa huruvida det finns demografiska skillnader i vad som gör en arbetsgivare attraktiv. Geografisk placering, kön och den fas i livet som individen befinner sig i kan påverka individens uppfattning av en arbetsgivare.

7. Källförteckning

7.1 Publicerade källor

Anthony Robert N. & Govindarajan Vijay (2004) *Management Control Systems* 11e uppl. McGraw-Hill/Irwin.

Areskoug Beata & Elisabeth Steen Ekstedt (2004) ”Belöningar, hur man attraherar och behåller ekonomer som arbetskraft” Kandidatuppsats Lunds universitet.

Armstrong Gary & Kotler Philip (2006) *Marketing: an introduction* Pearson Education Inc. 8e uppl. Upper Saddle River.

Arvidsson Per (2005) *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Arvidsson Per (2001) *Styrning med belöningsystem* i Samuelson Lars A. (2001) (red) *Controller Handboken* 7e uppl. Teknikföretagen Industrilitteratur.

Arwidson Tina (2006) ”Nu hårdnar kampen om kompetensen” *Inblick*, nr 2, september 2006, sid. 4.

Axelsson Åsa & Granstig Anna (2004) ”Employer Branding, ett gränsöverskridande varumärkesarbete”, Magisteruppsats, Linköpings universitet.

Backhaus Kristin & Tikoo Surinder “Conceptualising and researching employer branding” (2004) *Career Development International* Vol. 9, Issue 4/5, 2004 sid. 501-517.

Bell Judith (1995) *Introduktion till forskningsmetodik* Studentlitteratur.

Berthon Pierre, Ewing Michael & Lian Hah Li (2005) “Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding” *International Journal of Advertising* 24(2) sid. 151-172.

Bryman Alan & Bell Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber AB.

Ekelöw Kristina & Rosengren Suzanne (2005) ”Attraktiv arbetsgivare: en jämförande studie i tre olika organisationer” Kandidatuppsats Lunds universitet.

Eriksson Carin & Forsberg Barbro (2003) ”Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning”. Global företagstryck AB.

Ericsson Carin (2003) ”Vårda ”arbetsgivarmärket” inför generationsväxlingen” *Personal & Ledarskap* 11 december 2003.

Fill Chris (2002) *Marketing Communications. Contexts, Strategies and Applications*.

Harlow: Prentice Hall.

Franzon Erik & Lundgren Pär (2003) "Sökes: Attraktiva arbetsgivare" *Svenskt näringsliv* 6 oktober 2003.

Geber Bev (1986) "The Hawthorne Effect: Orwell or Buscaqlia?" *Training*, vol. 23, november 1986 sid. 113.

Halvorsen Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod* Studentlitteratur.

Hatch Jo Mary & Schultz Majken (2001) "Are the Strategic Stars aligned for your Corporate Brand?" *Harvard Business Review*, februari 2001 sid 128-134.

Herzberg Frederick, Mausner Bernard & Snyderman Barbara Bloch (1959) *The motivation to work* 2a uppl. Wiley cop.

Holt Douglas B. (2003) "Brands and Branding" *Harvard Business School* 11 mars 2003.

Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan (1998) *Hur moderna organisationer fungerar* Studentlitteratur.

Jacobsen Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur.

Jeanquart Miles Sandra & Mangold Glynn (2004) "A Conceptualization of the Employee Branding Process" *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, No. 2/3, 2004, sid 65-87.

Johansson Catrine (2006) "Företag med hög trivsselfaktor vinner" Annons från Universum.

Johansson Catrine (2006) "Vad får dig att trivas på jobbet?" Annons från Universum.

Johansson Catrine (2006) "Universum presenterar: Sveriges bästa arbetsgivare 06" Annons från Universum.

Kempton John (2002) *Human resource management and development – Current Issues and Themes* Palgrave.

Knutsson Pierre & Malmros Eva (2004) "Attraktiv arbetsgivare, En kvantitativ studie inom Luftfartsverket" Kandidatuppsats Lunds universitet.

Lundahl Ulf & Skärvad Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Studentlitteratur.

Maslow Abraham H. (1970) *Motivation and personality* 2a uppl. Harper & Row.

Mode V Alan (1979) "Making Money the Motivator" *Supervisory Management* augusti 1979, vol. 24, sid. 16.

Morhed Gun-Britt (2006) "Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige" Rapport på uppdrag av KK-stiftelsen och Svenskt Näringsliv med bransch- och arbetsgivarorganisationer

O'Reilly Noel (Editor of Personnel Today) "Align, Perform, Reward" *Personnel Today* Sutton 10 maj 2005 sid. 16.

Patel Runa & Davidson Bo (1991) *Forskningsmetodikens grunder* Studentlitteratur.

Pettersson Gertrud (1997) "Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelse för innehållet." Holmbergs.

Roethlisberger F. J. (1947) *Management and the worker* The Harvard university printing office.

Svensson Arne & Wilhelmson Lars (1988) *Belöningsystem* SIPU – statens institut för personalutveckling.

Thorne Kaye (2004) "What's in a name?" *Personnel Today* Sutton 30 november 2004 sid. 18.

W. Passer Michael & E. Smith Ronald (2004) *Psychology: The science of mind and behaviour* 2a uppl. McGraw-Hill.

Willock Rob (2005) "Employer branding is key in fight for talent" *Personnel Today* 17 maj 2005 sid. 4.

7.2 Muntliga källor

Alvek Marie, bankdirektör, Handelsbanken, 2006-12-13.

Atlas Nils, Business Navigator, IKEA, 2006-11-28.

Eriksson Lindvall Carin, VD, IPF, 2006-11-21.

Farsnäs Anders, Associate Director Staffing, AstraZeneca, 2006-12-07.

Skalare Katarina, Communications Manager, AstraZeneca, 2006-12-07.

Falck Fredrik, Compensation and Benefits, Tetra Pak, 2006-12-14.

Johansson Marianne, Personalutvecklare, Skanska, 2006-11-22.

Levin Alf, Personalstrateg, Skatteverket, 2006-12-06.

Melin Niklas, Marknadschef Norden, Universum Communications, 2006-12-11.

Sonesson Daniel Sverigechef, Universum Communications, 2006-11-14.

7.3 Elektroniska källor

Universum Communications (2006) *FöretagsBarometern 2006*

<http://www.liu.se/gf/er/karriarcentrum/bilagor/FB%202006%20Uni%20Skola%20Ek%20Link%20F6pings%20Universitet.pdf>

Referensen upprättad: 2006-12-03

Hernvall Anna-Lena *Flexibla modeller, men mindre fokus på bonus* (2005),

<http://csjobb.idg.se/karriar.nsf/All/6A8E34E17091392CC1256FC4003C8AD1?OpenDocument&id=5>

Referensen upprättad: 2006-11-14

Strannefors Tord *Fler jobb inom ett bredare fält av yrken men få bristyrken* (2005), AMS prognos Var finns jobben 2006?

<http://www.ams.se/Article.aspx?C=32650&OC=32650&A=65265&AP=0>

Referensen upprättad: 2006-11-14

Syrén Emma *Konkurrensen hårdnar* (2004). Artikel publicerad på Universums hemsida:

<http://www.universum.se/press/pr.html>

Referensen upprättad: 2006-11-14

<http://www.skanska.se>

Referensen upprättad: 2006-11-28

<http://www.ikea.se>

Referensen upprättad: 2006-11-28

<http://www.skatteverket.se>

Referensen upprättad: 2006-11-28

<http://www.astrazeneca.se>

Referensen upprättad: 2006-11-28

<http://www.handelsbanken.se>

Referensen upprättad: 2006-11-28

<http://www.tetrapak.se>

Referensen upprättad: 2006-11-28

<http://www.universum.se>

Referensen upprättad: 2006-12-13

Bilaga 1

Intervjuguide till studien:

Belöningsystemets betydelse i Kampen om kompetensen

Vad gör företaget till en attraktiv arbetsgivare

- Hur definierar du en attraktiv arbetsgivare?
- Är det viktigt för företaget att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka fördelar innebär det för företaget att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?
- Vad gör ert företag till en attraktiv arbetsgivare?
- Hur arbetar företaget för att få nöjda medarbetare som vill stanna kvar inom organisationen?
- Vad tror du har störst betydelse för medarbetarna i deras val att stanna kvar i företaget?
- Finns det något unikt med er organisation som kan tänkas tilltala medarbetarna?
- Hur länge stannar medarbetarna i genomsnitt inom organisationen?
- Är personalomsättningen ett problem för företaget?
- På vilket sätt drabbas företaget när en medarbetare slutar?

Belöningsystemet

- Vilken betydelse har belöningsystemet för att främja bilden av företaget som en god arbetsgivare?
- Hur ligger ni till lönemässigt inom branschen?
- Vad erbjuder ni för förmåner till era medarbetare?

Interna undersökningar

- Hur gör ni för att få reda på om medarbetarna är nöjda?
- Har ni märkt någon förändring i medarbetarnas önskemål angående vad de vill få ut av ett arbetsförhållande?
- Vad gör ni för att förbättra anställningsförhållandena för medarbetarna?

Extern marknadsföring

- Hur lätt anser ni att ert företag har för att hitta nya medarbetare som passar in i organisationen?
- Arbetar ni aktivt med att upprätthålla bilden av företaget som en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka medel används för att förmedla bilden av företaget som en god arbetsgivare?
- Hur ser er marknadsföring gentemot potentiella medarbetare ut?
- Vilken är er målgrupp för rekrytering?
- Vilken betydelse har varumärket för att företaget ska uppfattas som attraktivt för potentiella medarbetare?
- Arbetar ni med riktad marknadsföring till olika rekryteringsgrupper?
- Används olika marknadskanaler för att nå ut till olika segment?
- Hur positionerar ni er gentemot era konkurrenter?

Bilaga 2

”Attrack Professionals 2006” Ranking av Sveriges bästa arbetsgivare

1. Vattenfall
2. Scania
3. **Handelsbanken**
4. FöreingsSparbanken
5. **AstraZeneca**
6. SKF
7. **Tetra Pak**
8. NCC
9. **IKEA**
10. SEB
11. Volvo Group
12. Volvo Car Corporation
13. **Skanska**
14. Siemens
15. TeliaSonera
16. Ericsson
17. Sony Ericsson
18. Posten
19. Banverket
20. **Skatteverket**
21. Nordea
22. Alfa Laval
23. Ernst & Young
24. SWECO
25. ABB
26. Försvarsmakten
27. E.ON
28. WSP (FD J&W)
29. FOI
30. Saab