



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

# Ta hand om dina talanger annars gör någon annan det

---

En kvalitativ studie om hur ett hälsofrämjande  
ledarskap kan bidra till att behålla kompetent personal

Linda Hovdeby  
Sofia Nilsson Hultkrantz  
Anna Nordgren

Handledare:

Eva Åström

Anna Tunlid

Uppsats

VT 2012

## Sammanfattning

---

**Titel:** Ta hand om dina talanger annars gör någon annan det – En kvalitativ studie om hur ett hälsofrämjande ledarskap kan bidra till att behålla kompetent personal.

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2012

**Seminariedatum:** 29 maj 2012

**Författare:** Linda Hovdeby, Sofia Nilsson Hultkrantz & Anna Nordgren

**Handledare:** Eva Åström & Anna Tunlid

**Nyckelord:** Employer branding, långsiktigt engagemang, hälsofrämjande ledarskap, begriplighet, hanterbarhet, meningsfullhet

---

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka om ett hälsofrämjande ledarskap kan påverka företags förmåga att skapa ett starkt internt employer brand.

**Metod:** Genom sex kvalitativa djupintervjuer med företagen Universum, Bombardier, ICA och IKEA samt dokumentstudier har en förståelse för ledarens strategiska interna employer brandarbete kunnat skapas. Det empiriska materialet har sedan jämförts med det teoretiska materialet kring internt employer brandarbete och hälsofrämjande ledarskap.

**Resultat:** I denna uppsats har det kunnat konstateras att ett hälsofrämjande ledarskap i stor utsträckning kan bidra till att stärka det interna employer brandarbetet. Detta då forskningen har resulterat i att de behov som framkommit som betydelsefulla i det interna employer brandarbetet för en ledare att identifiera hos medarbetare kan möjliggöras av ett hälsofrämjande ledarskap.

## **Förord**

*Vi skulle vilja framföra ett stort tack till samtliga personer som intervjuats för denna uppsats. Tack Anna Mindelöf, Teresia Unander-Scharin, Peter Hägg, Margaretha Månsson, Anders Ledhagen samt Jenny Johansson för er medverkan och era betydelsefulla kunskaper ni bidragit med. Utan Er hade inte denna uppsats varit möjlig.*

*Vi skulle även vilja rikta ett tack till Er som läst och kommit med synpunkter på våra uppsatsutkast under arbetets gång, Renée Hovdeby och Ola Nordgren.*

*Slutligen skulle vi vilja tacka våra handledare, Eva Åström och Anna Tunlid för er vägledning, noggrannhet och stöttning genom hela arbetet.*

**Linda Hovdeby, Sofia Nilsson Hultkrantz & Anna Nordgren**

Helsingborg, 22 maj 2012

## Innehållsförteckning

1. Allt har en början.....	6
1.1 Problematiken med att behålla kompetent personal .....	6
1.2 Ledarens centrala roll för behållandet av personal .....	7
1.3 Syfte och frågeställningar .....	8
1.4 Uppsatsens upplägg.....	9
2. Teoretisk referensram .....	10
2.1 Employer Brand – ett paket av fördelar.....	10
2.1.1 Ett långsiktigt engagemang.....	10
2.1.2 En insiktsfull strategi för det interna employer brand .....	11
2.1.3 En aktiv marknadsföring riktad mot medarbetaren.....	12
2.1.4 Strävan efter identifiering.....	12
2.2 Hälsöfrämjande ledarskap.....	13
2.3 En känsla av sammanhang .....	14
2.3.1 Att känna hanterbarhet i arbetet.....	14
2.3.2 Allt har en mening .....	14
2.3.3 Att förstå helheten.....	15
3. Kartläggning av uppsatsens metodologi .....	16
3.1 Tillvägagångssättet .....	16
3.2 En litteraturgenomgång.....	16
3.3 Den empiriska insamlingen.....	18
3.3.1 De hundra mest attraktiva arbetsgivarna.....	18
3.3.2 Öppna samtal.....	19
3.3.3 Dokumentstudier – ett komplement till primärdata .....	21
3.4 Uppsatsens tillförlitlighet.....	22
4. Att undersöka varje del.....	24

4.1 Det insamlade materialet .....	24
4.2 Medvetenheten om employer brand .....	26
4.2.1 Motiven bakom internt employer brandarbete .....	27
4.2.2 Medarbetarna är våra viktigaste resurser.....	28
4.3 En vilja att stanna kvar .....	29
4.3.1 Möjligheten att utvecklas.....	29
4.3.2 Rätt person på rätt plats .....	31
4.3.3 En god arbetsmiljö underlättar .....	32
4.4 Verktyg och strategier för att identifiera medarbetarnas behov.....	36
4.4.1 Klistret som håller ihop företaget .....	37
4.4.2 Kommunikation - En tvåvägsprocess .....	38
4.4.3 Att säkerställa ledarskapet .....	40
4.4.4 Ett möte med ledaren.....	40
4.4.5 Medarbetarens chans att uttrycka sig .....	41
5. Allt har ett slut.....	43
5.1 Företagets önskan att behålla medarbetaren .....	43
5.2 Vikten av att tillfredsställa medarbetaren.....	44
5.3 Ett nära samspel – en förutsättning.....	45
5.4 Innan allt tar slut – ett kunskaps bidrag.....	46
5.5 Och något nytt kan ta en början .....	47
6. Källförteckning.....	48
Skriftliga källor.....	48
Muntliga källor .....	50
Telefonintervju .....	50
Onlineintervju.....	50
Webbdokument .....	50

Artikel i tidning.....	52
Artikel från hemsida .....	52
Dokument .....	52
Bilaga 1. Intervjuguide - Ledare.....	53
Bilaga 2. Intervjuguide - HR.....	55
Bilaga 3. Intervjuguide - Universum .....	57

# 1. Allt har en början

*Det första kapitlet kommer att belysa den bakgrund och problematik som ligger till grund för denna uppsats. Därefter presenteras det syfte och frågeställningar som uppsatsen ämnar besvara.*

---

## 1.1 Problematiken med att behålla kompetent personal

Behovet av kompetent arbetskraft har enligt Parment och Dyhre (2009, s. 8) drastiskt ökat under de senaste årtiondena, ett behov som de menar kommer bestå även i framtiden. Wilde (2012) menar att detta grundar sig i en brist av erfarenhet hos arbetstagare samt att studenter tenderar att välja andra utbildningar än vad arbetsmarknaden är i behov av. Tidskriften Relation (2010, s. 3) framhäver att samhällets brist på kompetent personal även grundar sig på omfattande pensionsavgångar av kompetenta och erfarna fyrtilialister. Den generation som är kvar på arbetsmarknaden tenderar att ställa högre krav på flexibilitet och karriärsutveckling hos arbetsgivaren än vad som tidigare gjorts. Parment och Dyhre (2009, s. 9, 8) menar att det är av stor vikt att arbetsgivaren tillgodoser dessa behov och krav, om önskan är att behålla kompetent personal inom företaget.

The best talents will get the best jobs, and the best employers will get the best talents (Parment & Dyhre 2009, s. 8).

Med detta citat menar Parment och Dyhre (2009, s. 9) att bristen på kompetent personal skapat en egen marknad där individer som har den kompetensen som företagen önskar i stort sett kan välja arbetsgivare. Svårigheten för arbetsgivare blir dock att behålla medarbetaren när den väl lockats in i företaget. Något som enligt Mosley (2009, s. 8), Maxwell och Knox (2009 s. 904-905) gör strategier och verktyg nödvändigt att använda sig av. Strategier och verktyg som skapar förutsättningar och som möjliggör för att ta tillvara medarbetarnas behov i arbetet så att de väljer att stanna kvar. Om företaget lyckas attrahera och tillfredsställa den befintliga personalen påstår Parment och Dyhre (2009, s. 9) att detta i sin tur är nyckeln till att bli konkurrenskraftiga på den externa marknaden. För att vara konkurrenskraftiga har frågan om effektivisering fått större betydelse.

Företagens ökade krav på att effektivisera arbetet, som tog sin början på 90-talet, menar Hultberg (2007, s. 114) påverkat den enskilda arbetstagarens psykiska hälsa negativt. Detta då effektiviseringen i arbetet exempelvis inneburit ökade krav på medarbetaren vad gäller arbetsbelastning, minskade återhämtningsmöjligheter, stress och liten kontroll över arbetet.

Att då arbeta för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö menar Hultberg (2007, s. 114-116) är lösningen. Detta då en sådan arbetsmiljö kännetecknas av rimliga krav, inflytande i arbetet, socialt stöd, mening i arbetet, förutsägbarhet och belöning. Något som Barrow och Mosley (2008, s. 135) menar kräver ett aktivt ledarskap, ett ledarskap som lyssnar på medarbetarens behov och som främjar kommunikationen inom företaget.

Socialmedicinska tidskriften (2007, s. 115) lyfter fram vikten av att medarbetarna får belöning och erkännande vid väl utfört arbete samt att arbetet känns meningsfullt, hanterbart och begripligt. Faktorer som stärker den psykosociala arbetsmiljön. Lindberg och Vingård (2002) menar på att det råder ett samband mellan en god psykosocial arbetsmiljö och välbefinnande i arbetet. Insatser i syfte att stärka medarbetarnas välbefinnande menar Hanson (2009, s. 32) kan minska kostnaderna för exempelvis nyrekrytering, sjukskrivningar och förlust av spetskompetens. Med detta som bakgrund kan det ses vara intressant för företag att engagera sig i arbetet mot att skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Med detta i åtanke är det intressant att studera hur en ledares hälsofrämjande insatser kan påverka företagets arbetsgivarvarumärke i syfte att behålla den befintliga personalen, det vill säga studera det interna employer brandarbetet.

## **1.2 Ledarens centrala roll för behållandet av personal**

Ett företags arbete med employer brand beskriver Tidskriften Relation (2010, s. 3) som hur väl arbetsgivaren lyckas positionera företagets employer brand mot såväl potentiella anställda som nuvarande. Barrow och Mosley (2008, s. xvi) beskriver detta som hur väl företag lyckas med rekrytering samt bibehållandet och skapandet av engagemang hos personalen. Enligt Kunerth och Mosley (2011, s. 20) fokuserar tidigare forskning kring employer branding främst på hur företag lyckas rekrytera kompetent personal. Dock går det att se att fokus ändrats något de senaste åren då litteratur går att finna vars rubriker är; ”*The Role of Leaders in Internal Marketing*” (Wieseke, Ahearne, Lam, & Van Dick 2009) ”*Applying employer brand management to employee engagement*” (Kunerth & Mosley 2011). Rubriker som visar på att det strategiska interna arbetet uppmärksammas. Att som företag fokusera på det strategiska interna employer brandarbetet innebär enligt Barrow och Mosley (2008, s. 70) en mer varaktig och långsiktig satsning som i längden kan leda till lägre personalomsättning och minskade kostnader för exempelvis rekrytering. Med detta som bakgrund anser vi att fokus på det interna employer brandarbetet är intressant att belysa och utforska vidare.



Barrow och Mosley (2008, s. 152) menar på att kvaliteten på ledarskapet är en avgörande faktor hos medarbetare till om de känner ett långsiktigt engagemang för företaget. Det råder dock en brist på samstämmighet om hur ett ledarskap av god kvalitet bör definieras. I denna uppsats är vår definition av ett bra ledarskap ett hälsofrämjande ledarskap då ett sådant ledarskap omfattas av främjandet av medarbetarnas känsla av *meningsfullhet*, *begriplighet* och *hanterbarhet* (Hanson 2009; Tangen & Conrad 2009). I litteraturen går det inte att finna att ett hälsofrämjande ledarskap konkretiserats i samband med employer brand kontexten. Detta trots att forskning kring employer brand hävdar att ledarskapet är en av de viktigaste faktorerna för att uppnå ett starkt employer brand (Barrow & Mosley 2008, s. 152).

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Med utgångspunkt i problemformuleringen är syftet med denna uppsats att undersöka om ett hälsofrämjande ledarskap kan påverka företags förmåga att skapa ett starkt internt employer brand. För att kunna nå vårt syfte kommer det att undersökas genom följande frågor:

- Varför arbetar ledare med sitt interna employer brand?
- Vilka behov hos medarbetare anser ledare är av betydelse att tillfredsställa för att behålla och attrahera nuvarande personal och varför?
- Vilka verktyg och strategier använder ledare för att identifiera medarbetarens behov i arbetet?

Utifrån dessa tre frågeställningar kan vi identifiera varför företag har uppmärksammat det interna employer brandarbetet samt analysera vilka behov som några av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare har sett är av betydelse i arbetet med att behålla sin personal. Slutligen kunna kartlägga vilka verktyg och strategier företag använder för att identifiera dessa behov. Förhoppningen är att med hjälp av dessa frågeställningar kunna besvara uppsatsens syfte.

## 1.4 Uppsatsens upplägg

Nedan följer en beskrivning av uppsatsens struktur:

**Kapitel 1 – Allt har en början:** I detta kapitel har det samhällsproblem som ligger till grund för uppsatsen beskrivits, därefter följde en problembeskrivning som närmare konkretiserade det valda forskningsfältet. Kapitlet avslutades med att syftet och frågeställningarna presenterades.

**Kapitel 2 – Teoretisk referensram:** I det andra kapitlet presenteras först tidigare forskning kring employer branding där begrepp som *långsiktigt engagemang*, *mångfacetterad strategi*, *explicita och implicita behov*, *internal marketing* samt *identifiering* behandlas. Fokus inom denna teori kommer vara på företags strategiska interna employer brandarbete. Vidare följer ett teoriavsnitt om hälsofrämjande ledarskap där teorin om KASAM konkretiseras och förklaras ytterligare genom begreppen *begriplighet*, *hanterbarhet* och *meningsfullhet*. Valet att teoretisera det interna employer brandarbetet och det hälsofrämjande ledarskapet med hjälp av KASAM teorin grundar sig på att försöka besvara uppsatsens syfte.

**Kapitel 3 – En kartläggning av uppsatsens metodologi:** Metodavsnittet inleds med att uppsatsens tillvägagångssätt förklaras på ett överskådligt sätt. Därefter följer en beskrivning av litteraturstudiens förfarande följt av urval för empiriskt material samt hur de kvalitativa intervjuerna och dokumentstudierna genomförts. Kapitlet avslutas med att diskutera metodens tillförlitlighet.

**Kapitel 4 – Att undersöka varje del:** Här presenteras de fyra valda företagen samt de sex valda respondenterna. Därefter analyseras det insamlade empiriska materialet i förhållande till den tidigare forskningen som beskrivits i kapitel 2.

**Kapitel 5 – Allt har ett slut:** I det femte och avslutande kapitlet presenteras den diskussion och de slutsatser som har kunnat dras utifrån analysens resultat. I denna diskussion lyfts även våra åsikter och tankar upp om uppsatsens resultat. Arbetet avslutas med en diskussion kring vad som hade varit intressant att forska vidare kring.

## **2. Teoretisk referensram**

*I detta kapitel kommer teorier kring employer branding och hälsofrämjande ledarskap att konkretiseras. Syftet är att skapa en förståelse för vad de teoretiska begreppen innebär samt hur de kan komplettera varandra. Kapitlets första del om employer branding inleds med en översiktlig beskrivning av employer brand. Därefter presenteras långsiktigt engagemang, mångfacetterad strategi, internal marketing samt strävan efter identifiering. Kapitlets andra del inleds med en presentation av vad ett hälsofrämjande ledarskap är, därefter belyses teorin om KASAM med stöd av hanterbarhet, meningsfullhet och begriplighet.*

---

### **2.1 Employer Brand – ett paket av fördelar**

Employer brand definieras av Barrow och Ambler (1996 i Barrow & Mosley 2008, s. xvi) som det paket av psykologiska, funktionella och ekonomiska fördelarna som den anställde kräver att arbetsgivaren identifierar. Med psykologiska fördelar menar Mosley (2009, s. 4) att en känsla av identitet och status innehas av den anställde. Funktionella fördelar innebär att den anställde har möjligheten att lära sig ny kunskap och med ekonomiska fördelar menas att den anställde får kompensation och förmåner. Vilka fördelar företaget önskar att den anställde ska associera företaget med benämner Mosley (2009, s. 4) som employee value proposition, den anställdes värdeerbjudande. Hur väl detta värdeerbjudande uppfylls beror på hur företaget väljer att kommunicera och hur erbjudandet levereras. Barrow och Mosley (2008, s. xvi) menar vidare att poängen med employer branding är att skapa en enhetlig ram för företagets ledning. Detta för att förenkla och fokusera prioriteter vilket i sin tur kan öka produktiviteten och förbättrandet av rekrytering, bibehållandet av arbetskraft samt skapandet av engagemang.

#### **2.1.1 Ett långsiktigt engagemang**

Forskning kring personal i arbete har tidigare tenderat att fokusera främst på den anställdes tillfredsställelse. Dock menar Barrow och Mosley (2008, s. 88) att tillfredsställelse är en vag term för att beskriva den anställdes nöjdhet med arbetet och att begreppet engagemang respektive långsiktigt engagemang lämpar sig bättre. Skillnaden mellan att känna ett engagemang i företaget och att känna ett långsiktigt engagemang är att det förstnämnda mer är ett konstaterande för stunden som kan skapas genom exempelvis varumärkeslöfte. Ett långsiktigt engagemang syftar däremot till att den anställde har en mer varaktig tro på företaget som endast kan uppfyllas av väl underbyggda och varaktiga löften. Att skapa ett

långsiktigt engagemang hos företagets anställda menar Barrow och Mosley (2008, s. 135, 34) kräver ett aktivt ledarskap. Ett aktivt ledarskap som innebär att kommunikation mellan ledare och medarbetare främjas och att medarbetarens talan tas tillvara. Författarna menar vidare på att den interna kommunikationen som innebär upptagande av information från medarbetaren bör vara ryggraden för all strategisk planering inom företaget. Crewson (1997 i Backhaus & Tikoo 2004, s. 508) definierar organisatoriskt engagemang som den anställdes identifiering och involverande i företaget. Något som även inkluderar en acceptans av företagets värderingar och mål, en iver att arbeta hårt samt en förhoppning om att stanna kvar i företaget. MacLeod och Clarke (2009, s. 7) menar vidare att personal som är engagerade och har en känsla av personlig anknytning till företaget även känner motivation för att utföra arbetet på bästa sätt så att företaget kan lyckas. För att uppnå detta långsiktiga engagemang krävs det att företaget intar en mångfacetterad strategi (Barrow & Mosley, 2008, s. 108).

### **2.1.2 En insiktsfull strategi för det interna employer brand**

Barrow och Mosley (2008, s. 108) menar att det är viktigt för företag att inta en insiktsfull strategi om olika verktyg och tekniker som hjälper dem internt att utveckla och leda ett effektivt internt employer brandarbete. Detta för att företag inte kan förlita sig på att den anställda stannar kvar (Parment & Dyhre 2009, s. 114).

*.../ we can't expect our best co-workers to stay with us without a lot of effort from our side*

*.../ (Parment & Dyhre 2009, s. 109)*

Med detta citat menar Parment och Dyhre (2009, s. 109, 114) att företag har möjligheten att påverka om den anställda väljer att stanna kvar eller inte. Om företag väljer att engagera sig i medarbetaren hävdar författarna att det kan leda till att medarbetaren i sin tur känner ett långsiktigt engagemang för företaget. Mosley (2009, s. 8) hävdar att intagandet av en mångfacetterad strategi är värdefullt för att skapa ett långsiktigt engagemang. En sådan strategi kräver enligt Mosley (2009, s. 8), Maxwell och Knox (2009, s. 904-905) att ledare skapar en förståelse för vad deras anställda anser mest attraktivt med det egna företaget samt vad deras explicita och implicita behov och önskemål är så att de kan tillvaratas. De explicita behoven beskriver Clegg, Kornberger, Pitsis (2007, s. 366) och Thompson (2007, s. 23) som uttalade behov. Exempel på explicita behov är förmåner, arbetsmiljö och utvecklingsmöjligheter. De implicita behoven är dolda och omedvetna behov som är mer svåridentifierade inom företaget men som har en avgörande betydelse för den anställdes

attraktion till arbetsgivaren. Dessa behov kan utlösas utifrån känslor och omständigheter i företaget. För att kunna skapa en förståelse för vad medarbetarens behov är samt vad denne upplever som attraktivt och unikt med företaget krävs det att ledaren kan tolka och uppfatta de organisatoriska och kulturella situationerna som kan uppstå och råda i företaget (Mosley 2009, s. 8; Barrow & Mosley 2008, s. 85; Maxwell & Knox 2009, s. 904-905). Genom att engagera medarbetaren i företagets strategi menar Mosley (2007, s. 128) att det kan bidra till att medarbetaren får en uppfattning och medvetenhet om företagets identitet. Detta är något Backhaus, Tikoo (2004, s. 501, 509), Parment och Dyhre (2009, s. 109) i sin tur hävdar kan bidra till att medarbetaren känner en identifiering med företaget och ett långsiktigt engagemang.

### **2.1.3 En aktiv marknadsföring riktad mot medarbetaren**

En viktig strategi i arbetet med att stärka företagets interna employer brand är internal marketing. En strategi som innebär att företag aktivt marknadsför sig mot den befintliga personalen. (Wieseke et al. 2009, s. 139). Ett av de viktigaste syftena med internal marketing enligt Wieseke et al. (2009, s. 139) och Grönroos (2008, s. 372) är att lyckas attrahera företagets befintliga kompetenta personal så att de väljer att stanna inom företaget. Framgångsfaktorn i denna strategi blir då enligt Berry (2002, s. 67-68) och många andra forskare inom fältet att behandla personalen som sina viktigaste kunder. Ett arbete som Grönroos (2008, s. 366-367) anser är ledarens uppgift och som uppnås genom att ledaren tillhandahåller medarbetaren det stöd som denne är i behov av samt främjar goda relationer. Berry (2002, s. 69) menar vidare att den interna marknadsföringen kan leda till att stärka arbetsmiljön. En arbetsmiljö där ledaren säkerställer att den anställde har "rätt" kompetens och utför arbetet på "rätt" sätt, vilket i sin tur kan bidra till att den anställde känner ett långsiktigt engagemang för företaget.

### **2.1.4 Strävan efter identifiering**

Wieseke et al. (2009, s. 139) beskriver arbetet med den interna marknadsföringen som en process där ledaren strävar efter att skapa en känsla av identifiering med företaget hos den anställde, det vill säga en organisatorisk identifiering. Något som Backhaus och Tikoo (2004, s. 509) menar uppnås om den anställde upplever företaget som attraktivt och unikt. Wieseke et al. (2009, s. 123) menar vidare att det är den närmaste ledaren som har det största ansvaret över om medarbetaren kan känna en identifikation med företaget. Freiberg och Freiberg (1998, i Wieseke et al. 2009, s. 139) framhåller att detta ledarskap är den

främsta anledningen till om den anställda trivs på arbetsplatsen. Det är därför av yttersta vikt att titta på hur ledaren integrerar med sina medarbetare och hur detta samspel fungerar. Berry (2002, s. 67-68) menar att ju bättre ett företag lyckas med sin interna marknadsföring desto bättre blir även förmågan att erbjuda högkvalitativa tjänster och produkter ut mot den externa kunden. Detta hävdar Grönroos (2008, s. 370) även kan bidra till att företaget blir en attraktivare arbetsgivare.

Utifrån ovanstående avsnitt kan det utläsas att ett aktivt internt employer brandarbete är viktigt för att skapa ett långsiktigt engagemang hos medarbetarna. Detta engagemang kan ses skapas genom att ledaren identifierar och tillgodoser medarbetarens behov i arbetet. För att identifiera medarbetarens behov hävdar teorierna att ledaren intar en mångfacetterad strategi. I kapitlets nästkommande del kommer fokus flyttas till att belysa ett hälsofrämjande ledarskap. Detta för att senare i uppsatsen kunna analysera om ett sådant ledarskap kan stärka företagets interna employer brand. Avsnittet inleds med att presentera vad ett hälsofrämjande ledarskap innebär. Därefter följer teorin om KASAM där begreppen; hanterbarhet, meningsfullhet och begriplighet teoretiseras.

## **2.2 Hälsofrämjande ledarskap**

Ett hälsofrämjande ledarskap kännetecknas enligt Hultberg (2007, s. 115, 119) av att ledaren främjar en god psykosocial arbetsmiljö. En arbetsmiljö som innefattar att ledaren visar uppskattning till sina medarbetare, sätter rimliga krav, belönar medarbetarna vid bra prestationer, ger dem socialt stöd, skapar mening i arbetet samt främjar delaktighet och kontroll i arbetet. Hanson (2009, s. 166-167) menar att en hälsofrämjande ledare har insikten och förståelsen för att medarbetarens hälsa och tillfredsställelse i arbetet hör samman med deras produktivitet och engagemang i företaget. Hultberg (2007, s. 119) menar även att det är viktigt att som ledare ha ett rimligt antal medarbetare under sig. Ett optimalt antal menar Hanson (2009, s. 220, 137) är tjugo personer eller mindre. Hultberg (2009, 119) menar vidare att en ledare som har ett rimligt antal anställda under sig skapar förutsättningar för en god ledar-/medarbetarrelation. Detta då det möjliggör för goda medarbetarsamtal, tillfälle att visa omtanke, återkoppling/feedback, samt möjligheter att upptäcka överbelastning i arbetet eller ohälsa. Tangen och Conrad (2009) kopplar ett hälsofrämjande ledarskap med ledarens förmåga att skapa hanterbarhet, meningsfullhet och begriplighet hos medarbetarna i arbetet. Tre begrepp som leder in på teorin om KASAM.

## **2.3 En känsla av sammanhang**

Teorin om KASAM ”en känsla av sammanhang” härstammar från Aaron Antonovskys (2009) forskning kring det salutogena synsättet att se på hälsa. Salutogenes beskriver Hanson (2009, s. 50) som det synsätt där fokus är på vad som bidrar till att bevara människors hälsa och hur den kan förbättras. Antonovsky (2009, s. 43) menar att en känsla av sammanhang infinner sig hos en individ när den känner hanterbarhet, meningsfullhet och begriplighet. Tangen och Conrad (2009, s. 49, 67) hävdar att individer som upplever ett högt KASAM har en högre arbetstillfredsställelse. De menar vidare att det är ledarskapet som till största grad kan påverka medarbetarens KASAM.

### **2.3.1 Att känna hanterbarhet i arbetet**

Enligt Hanson (2009, s. 122) och Antonovsky (2009, s. 154) är det av betydelse att ledaren säkerställer att medarbetaren har de resurser som krävs för att kunna hantera arbetet. Genom att tillhandahålla tillräckliga resurser och stöd i arbetet kan det enligt Hanson (2009, s. 114, 122) leda till minskad stress och att den fysiska och psykiska orken ökar. Han menar vidare att rätt kompetens samt arbetskollaboratörer och ledare som stöttar varandra är något som kan stärka hanterbarheten i arbetet. Antonovsky (2009, s. 154) tillägger att det är viktigt att ledaren tar tillvara på den kompetens och erfarenhet som individerna har för att undvika att medarbetarens hanterbarhet minskar. Antonovsky (2009, s. 207) förklarar även vikten av återhämtning för att stärka hanterbarheten i arbetet. Återhämtning i arbetet kan ges i form av kortare fikapaus, lunchrast och andra kortare pauser som ger möjlighet till mental vila. Återhämtning kan även innebära att inte kontinuerligt behöva arbeta övertid och vid lediga dagar tillåtas släppa arbetet. Enligt Tangen och Conrad (2009, s. 27) måste en ledare därför ha en förståelse för vikten av att medarbetarna har en god balans mellan arbete och fritid för att kunna prestera väl på arbetet.

### **2.3.2 Allt har en mening**

Antonovsky (2009, s. 45) framhäver meningsfullheten som den stora motivationskomponenten inom KASAM. Hanson (2009, s. 114, 125) menar att om individen upplever en känsla av mening i arbetet kan det bidra till att denne även känner engagemang, energi och livsglädje. Faktorer som stärker meningsfullheten i arbetet menar han vidare är utvecklingsmöjligheter, känsla av yrkesstolthet samt som ledare tydliggöra nyttan och vikten av medarbetarens arbete. Arbetsmiljöverket (AFS 1980:14) framhäver även att meningsfullheten stärks då individen har möjlighet till ansvarstagande och

delaktighet i beslutsfattande. Brist på meningsfullhet hos medarbetaren påverkar enligt Hanson (2009, s. 125) både företaget och medarbetarens egna hälsan då det inte finns någon ork eller vilja att utföra arbetet.

### **2.3.3 Att förstå helheten**

Begriplighet i arbetet innebär enligt Tangen och Conrad (2009, s. 49) att individer har tillräcklig och gripbar information om arbetet. För att stärka medarbetarnas begriplighet är det enligt Hultberg (2007, s. 117-118) viktigt att medarbetaren har en förståelse för företaget som helhet. En förståelse i arbetet skapar en viss förutsägbarhet som kan bidra till att stärka begripligheten i arbetet. En förståelse som kan skapas hos medarbetaren genom tydlig information och ständig kommunikation kring företagets värdegrund, vision och identitet. Författaren menar vidare att det är ledaren som har ansvaret över att kommunicera ut detta samt hur alla delar i företaget hänger ihop och även hur medarbetaren är en del av denna helhet. Enligt Tangen, Conrad (2009, s. 49) och Hanson (2009, s. 120-121) behöver individen dock inte finna hela arbetssituationen begriplig, det är dock viktigt att denne har en förståelse för sin del av helheten.

---

I detta avsnitt har det hälsofrämjande ledarskapet teoretiserats utifrån teorin om KASAM. En teori som framhäver vikten av att som ledare skapa en känsla av hanterbarhet, meningsfullhet och begriplighet hos medarbetaren i arbetet. Teorin kring det hälsofrämjande ledarskapet kommer senare att analyseras i samband med employer brand teorierna i syfte att undersöka om ett hälsofrämjande ledarskap är av betydelse för företags interna employer brandarbete. Med dessa teorier i åtanke leder nu uppsatsen in på nästa kapitel, uppsatsens metod.



### **3. Kartläggning av uppsatsens metodologi**

*Följande kapitel presenterar uppsatsens metod som använts för att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Kapitlet inleds med en överblick av tillvägagångssättet fortsättningsvis beskrivs uppsatsens teori och empiri insamlade. Avslutningsvis diskuteras uppsatsen tillförlitlighet.*

---

#### **3.1 Tillvägagångssättet**

Uppsatsprocessen inleddes med att bearbeta tidigare forskning med fokus på hälsofrämjande ledarskap och employer brand, detta genom att söka efter relevanta artiklar och böcker. Då en förförståelse och goda kunskaper kring det hälsofrämjande ledarskapet redan infann sig efter treårs studier på kandidatprogrammet *Service Management – Health* har störst fokus legat på att finna litteratur kring employer branding. Efter litteraturgenomgången formulerades ett preliminärt syfte för att kunna avgränsa sökningarna. Denna avgränsning innebar en mer koncentrerad sökning på ledarens interna strategiska employer brandarbete. Det framtagna teoretiska materialet kom sedan att ligga till grund för valet av den empiri som ansågs relevant för syftet.

Det empiriska materialet baserades på kvalitativa djupintervjuer och dokumentstudier. De kvalitativa djupintervjuerna kom att utmärkas av en hög grad flexibilitet då en öppenhet för att ställa följdfrågor rådde samt en chans för respektive intervjuperson att gå in djupare på det som intresserade denne. Efter genomförda intervjuer påbörjades dokumentstudierna, detta då en önskan var att inte bli påverkade av förkunskaper från dokumenten under intervjuerna. Efter empiriinsamlingen konstaterades det att vissa av teorierna behövde förstärkas samt att några kunde uteslutas, detta för att skapa en teoretiskförankring. Denna öppenhet i teori och empiriinsamlandet hävdar Bryman (2011, s. 26-28) är ett induktivt respektive deduktivt angreppssätt. Alvesson och Sköldberg (2008, s. 55) menar att dessa två angreppssätt går att koppla samman till begreppet abduktivt. Ett abduktivt angreppssätt menar författarna innebär att den teoretiska referensramen omformuleras utifrån det empiriska materialet. Vidare presenteras litteraturstudiernas tillvägagångssätt.

#### **3.2 En litteraturgenomgång**

Litteraturstudien genomfördes i syfte att scanna av det teoretiska forskningsfältet samt få en förståelse för de kunskaper som redan tidigare fanns inom de valda ämnena (Bryman 2011, s. 97). Genom detta kunde problemformuleringen konkretiseras samt relevant

empiriskt material väljas ut. För att kunna besvara det formulerade syftet och frågeställningarna behövdes en djupgående litteraturstudie genomföras. Detta för att skapa en mer djuplodande förståelse för de valda begreppen employer brand och hälsofrämjande ledarskap. Sökningarna smalnades tidigt av på grund av en avgränsning som gjordes. En avgränsning som innebar ett fokus på det interna strategiska employer brandarbetet och inom det hälsofrämjande ledarskapet på teorin om KASAM. För att underlätta sökandet av relevant teoretiskt material fokuserades sökningarna ytterligare genom att ett fåtal nyckelbegrepp valdes ut (Bryman 2011, s. 113), exempelvis; *health promotion, workplace health promotion, KASAM, employer branding, internal marketing, employee engagement*.

Sökningen av litteratur gjordes med hjälp av noggrant utvalda databaser som Lunds Universitet tillhandhållit; *Ebscohost, Summon, Libris, LibHub, uppsatssök* samt *Google Scholar*. Efter att relevant teoretiskt material funnits påbörjades en granskning av dess referenslistor där ytterligare litteratur och ursprungskällor kunde nås (Bryman 2011, s. 120-121). Att nå ursprungskällan kan enligt Jacobsen (2010, s. 259-260) öka validiteten. Något som inte lyckades i ett fåtal fall, som till exempel; *Ambler och Barrows (1996)* artikel *The employer brand*. Artikeln gick inte att nå då den utgått ur databasens arkiv, dock ansågs artikeln vara av stor betydelse för employer brand kontexten då den var välciterad. För att öka källornas trovärdighet ytterligare har ett kritiskt förhållningssätt intagits genom att det teoretiska materialet ställts mot varandra (Jacobsen 2010, s. 153).

Litteraturen som insamlats är hämtad både från nationell- samt internationellforskning och då främst amerikansk. Detta kan ses skapa både möjligheter men även svårigheter för uppsatsens innehåll. En medvetenhet råder om att den amerikanska ledarskapsforskningen inte alltid ser på ledarskapet på samma sätt som i den västerländska forskningen. Trots att Antonovsky (2009) är en amerikansk forskare har hans teori om KASAM ändå valts att användas i denna uppsats. Detta då KASAM teorin ursprungligen relaterar till den egna individens livsstil men som även börjat tillämpas i arbetslivet. Detta då det kunnat åskådliggöras att ett högt KASAM har positiva effekter på att förebygga ohälsa på arbetsplatsen (Hansson 2009, s. 108). Vidare har internationell forskning även varit nödvändig att tillämpa då den litteratur som finns inom landets gränser om exempelvis employer branding inte är tillräcklig för det teoretiska djup som önskas i uppsatsen. Nedan följer en beskrivning och motivering av det empiriska materialet som samlats in.

### 3.3 Den empiriska insamlingen

Empiriinsamling har genomförts i syfte att utveckla teorin med praktiska exempel och tolkningar från verkligheten. Tyngdpunkten ligger på de sex kvalitativa djupintervjuer som genomförts med respondenter på ledande positioner och inom HR-funktioner inom fyra utvalda företag. Intervjuerna kompletteras med dokumentstudier av de valda företagens årsberättelser och årsredovisningar i syfte att se samband och olikheter med respektive respondents svar. Denna kvalitativa uppsats bygger på en explorativ problemställning vilket innebär att den avser gå in på djupet inom ett specifikt område (Jacobsen 2010, s. 56), i detta fall ledarens strategiska arbete med företagets interna employer brand. Detta innebär att urvalet begränsats till fyra olika företag och inom dessa till sex specifika respondenter.

#### 3.3.1 De hundra mest attraktiva arbetsgivarna

För att nå företag och respondenter som var av relevans för uppsatsens problemformulering genomfördes ett målstyrt urval (Bryman 2011, s. 434). Ett urval som grundade sig på Universums rankinglistor över *de hundra mest attraktiva arbetsgivarna i Sverige* ([www.universumglobal.com](http://www.universumglobal.com)). För detta urval har listor för både ekonomi- och ingenjörsstudenters omdömen om potentiella arbetsgivare valts att utgå från. Valet att utgå från dessa listor grundar sig på att många svenska företag använder sig av dessa listor för att identifiera sina målgrupper och hur attraktiva de är som arbetsgivare ([www.universumglobal.com](http://www.universumglobal.com)). Företaget Universum är världsledande inom konsulttjänster för employer brand och ansågs därför relevant att använda som empiriskt material. Utifrån Universums listor valdes även tre företag ut; Bombardier, ICA och IKEA. Bombardier valdes specifikt ut på grund av en intressant artikel i Vestmanlands Läns Tidning (2011) om deras framgångsrika arbete med employer brand ([www.vlt.se](http://www.vlt.se)). ICA valdes för att det är ett stort och välkänt företag samt IKEA för att de är rankade högst av alla företag på ekonomernas lista.

Önskan var att inom respektive företag komma i kontakt med en person på en ledande position samt en anställd inom HR-funktionen. Valet av positionerna som önskades grundar sig på uppsatsen ledningsperspektiv samt en förförståelse om att företagets HR-funktion stödjer ledaren i arbetet med personalen. Detta lyckades vi med i två av fyra fall. På Bombardier var en ledande person tyvärr inte möjlig att få kontakt med på grund av tidsbrist och på Universum ansågs det räcka med att endast intervjua personalchefen. Detta

kan ses som att det empiriska materialet från Bombardier och Universum är tunnare än materialet från övriga företag. Dock ansåg vi att dessa respondenter gav oss det material som ansågs nödvändigt.

För att komma i kontakt med önskade respondenter kontaktades personerna antingen direkt eller indirekt via telefon eller mail. Då kontakten skedde indirekt slussades vi vidare från en person i företaget till en annan som denne ansåg mest relevant att kontakta, något som Bryman (2011, s. 196-197) liknar vid ett kedjeurval. Detta urval anser vi har hjälpt oss komma i kontakt med de personer som var önskvärda för uppsatsens syfte och frågeställningar. I kontakten med de önskvärda respondenterna beskrevs av etiska skäl, syftet med undersökningen noggrant (Bryman 2011, s. 131; Jacobsen 2010, s. 483). Något som bidrog till att den eventuella respondenten kunde ta ställning till om denne var lämplig för uppsatsens syfte att intervjua samt om denne var villig att ställa upp. Försättningsvis presenteras tillvägagångssättet för utförandet av uppsatsens kvalitativa djupintervjuer.

### **3.3.2 Öppna samtal**

Uppsatsens empiriska material baseras på sex kvalitativa djupintervjuer som genomfördes på ett sätt som kan liknas med vad Bryman (2008, s. 206, 415) benämner som ett semistrukturerat sätt. Valet av denna metod möjliggör för intervjuaren att hålla ett öppet och flexibelt samtal med respondenten, där chansen att ställa följdfrågor finns (Jacobsen 2010, s. 142; Bryman 2011, s. 415). Alla intervjuer har sett olika ut på grund av faktorer som exempelvis begränsad tid, önskemål från respondenterna samt kostnader.

För att vara väl förberedda inför intervjutillfällena konstruerades tre olika förstrukturerade intervjuguider (se bilaga 1, 2 & 3). Detta för att anpassa intervjuguiden för respektive respondents position. Ett val gjordes att inte sända ut intervjuguiden i förväg till respondenterna då önskan var att få så spontana svar som möjligt. Intervjuguidens förstrukturering innebar att frågorna fokuserades kring tre element; allmänna frågor, employer brand samt ledarskap. Ambitionen var att frambringa ett så flexibelt samtal som möjligt under intervjutillfället. Något som uppfylldes genom att ordningsföljden i intervjuguiden inte följdes till punkt och pricka, utan frågorna anpassades efter vad som redan sagts. Detta öppnade även upp möjligheten för att ställa följdfrågor som dök upp under samtalet. De följdfrågorna som ställdes bidrog vid ett flertal tillfällen till att förstärka och utveckla svaren på de redan förstrukturerade intervjufrågorna. Ett flertal av respondenterna valde även att delge oss ytterligare information som vi inte ställde någon

fråga om. Denna information upptäckte vi var av stor betydelse för uppsatsens analys. De sammanlagda svaren som respektive respondent gav har bidragit till en hög intern validitet, detta då respondenterna gett oss intervjuare den förståelse av ämnet som de själva definierar som mest korrekt. Jacobsen (2010, s. 142) framhäver att det därför är viktigt som forskare att förhålla sig kritisk och ifrågasättande till de olika ”sanningar” som respondenterna delgett under intervjun. Något som vi tillämpat genom att respondenternas svar jämförts mot de dokument som analyserats. Dokument i form av respektive respondents företags årsredovisning och årsberättelse.

### **Personliga intervjuer**

Majoriteten av intervjuerna har varit personliga intervjuer. Att genomföra öppna personliga intervjuer ansågs lämpligt då enskilda individers uppfattning om ämnena önskades få fram. Ett annat argument för valet av att hålla majoriteten av intervjuerna som personliga möten kan ses i likhet med Jacobsens (2010, s. 161) resonemang om att personliga möten lämpar sig när intervjuarna önskar hålla ett öppet samtal med respondenten. De personliga intervjuerna har utförts på respektive respondents arbetsplats. En plats som vår förhoppning var att respondenten skulle känna sig bekväm på. Jacobsen (2010, s. 164) hävdar att platsen för intervjun är avgörande för hur respondenten utformar sina svar.

### **Telefonintervju**

En av intervjuerna utfördes via telefon på grund av geografiska skäl och tidsbrist hos respondenten. Kvale (2010, s. 161) och Bryman (2011, s. 432, 433) hävdar att risken med telefonintervjuer är att de tenderar att bli opersonliga då den fysiska kontakten utesluts och kroppsspråket inte går att urskilja. Därför ansåg vi att det var viktigt att vara uppmärksamma på respondentens tonläge och andra småljud för att försöka skapa en känsla av respondentens humör och känslor. Ett exempel kunde vara om respondenten gjorde en längre paus i resonemanget kunde det utläsas som en fundersamhet kring frågan, något som kan ha varit lättare att tolka om det varit en personlig intervju. Telefonintervjuer kan även innebära en fördel då vi som intervjuare inte påverkar respondentens svar med vår fysiska närvaro, vilket kan leda till att respondentens svar kan ses vara oberoende av intervjuarens påverkan (Bryman 2011, s. 209; Jacobsen 2010, s. 162).

### **Onlineintervju**

På grund av geografiska skäl genomfördes en av intervjuerna online via skype. Detta var ett nytt intervjusätt som vi fick uppleva. En onlineintervju där ett möte med respondenten

sker på en dataskärm har likheter med en telefonintervju. Detta då den kräver teknologisk utrustning och är inte lika tidskrävande som en personlig intervju (Bryman 2011, s. 208-210). Fördelen med en onlineintervju i jämförelse med en telefonintervju kan ses vara att respondentens och intervjuarens blickar kan mötas i nutid trots den icke fysiska närvaron. Bryman (2011, s. 586, 598) framhäver att se respondentens ansiktsuttryck skapar möjlighet för intervjuaren att analysera och anpassa sig till respondentens uttryck och känslor. Något som vi som intervjuare bidrog med då nickande instämningar och små leenden kunde ges vid passande tillfällen. En nackdel med onlineintervjuer som metodval är dock att den kräver välfungerande teknisk utrustning, något som vi fick uppleva under intervjutillfället. Detta då utrustningen krånglade vilket fick till följd att förbindelsen bröts, något som innebar en paus i intervjun men som samtidigt bidrog till att lätta upp stämningen när förbindelsen väl upptogs igen.

### **Transkribering**

Med respektive respondents tillstånd har intervjuerna kunnat spelas in med hjälp av gruppens privata mobiltelefoner, detta för att transkribera materialet. Transkriberingen gick till så till vida att en person i gruppen avlyssnade det inspelade samtalet samtidigt som denne antecknade ordagrant vad som sagts. När intervjuerna transkriberats färdigt betraktas den enligt Kvale (1997, s. 149) som det enda datamaterialet som är pålitligt för uppsatsen empiriska material. Att alla intervjuer transkriberades underlättade analyseringen då det gav oss en möjlighet att gå tillbaka till intervjuerna och utläsa vad som sagts. Utifrån transkriberingar kunde även citat från intervjupersonerna som ansågs relevanta för uppsatsen användas samt bidra till att föra analysdiskussionen framåt. Transkriberingen gjorde det även möjligt att kommentera utsagorna och koppla samman dem till de olika teorierna. Vidare kommer de dokumentstudier som använts i denna uppsats att presenteras.

### **3.3.3 Dokumentstudier – ett komplement till primärdata**

För att komplettera uppsatsens primärdata som utgörs av de kvalitativa djupintervjuerna genomfördes en noga granskning och analysering av sekundärdata i form av de årsberättelser och årsredovisningar som valdes ut från Universums rankingslistor. Årsredovisningarna som analyserats är; *Bombardiers årsredovisning 2010*, *ICAs årsredovisning 2010*, *IKEAs årsredovisning 2011*. De årsberättelser som analyserats är; *Bombardiers årsberättelse 2011*, *ICAs årsberättelse 2011*, *IKEAs årsberättelse 2011*.

Genom att granska dessa dokument var syftet att söka efter hur mycket utrymme medarbetarna ges i de valda företagens årsberättelser och årsredovisningar. En önskan var även att få reda på hur företagen arbetar med personalen. Detta för att se om materialet från intervjutillfällena kunde stärkas, kompletteras eller om olikheter kunde upptäckas. Jacobsen (2010, s. 186) menar att analysera dokument innebär för forskare att de får ett mycket välformulerat och genomtänkt material att analysera och arbeta med. Något som upplevdes då materialet uppfattades som lätthanterligt samt enkelt att förstå.

En medvetenhet råder dock om att dokument i form av exempelvis årsberättelser ofta har en ambition att ge en solskenshistoria av det som önskas förmedlas. Något som Jacobsen (2010, s. 187-188) menar kan påverka tillförlitligheten negativt om man inte ställer det mot något. Därför valdes det att jämföra dokumenten med vad som sagts i intervjuerna i syfte att stärka tillförlitligheten i den diskussion som förs i analysen. Detta gjordes genom att identifiera samband och brister mellan vad som sagts i intervjuerna och vad som skrivits i dokumenten. Vad som framkom var att det mesta som sagts på intervjuerna var förenligt med det som står i dokumenten som granskades. Dessa metoder fungerade därför som ett bra komplement till varandra och har bidragit med en ökad tillförlitlighet i det material som tillförskaffats från respektive metod.

### **3.4 Uppsatsens tillförlitlighet**

De presenterade företagen som valdes ut för uppsatsens empiriska material valdes ut som tidigare nämnt, från Universums listor över attraktiva arbetsgivare. Respondenterna valdes delvis ut med hjälp av andra personer inom företagen vilket kan ha påverkat de utfall som gavs av intervjuerna och därmed uppsatsens analys och resultat. En synpunkt kan riktas mot att vi enbart intervjuat ett fåtal personer från varje företag. En begränsning som dock var nödvändig på grund av uppsatsens omfång. Detta kan ha påverkat resultatet då respondenterna och deras positioner inte kan representera alla medarbetarna på företaget (Bryman 2011, s. 354). Respondenternas positioner ansågs vara en nödvändighet då de är väl insatta i ämnena och ansågs därmed säkerställa styrkan i materialet.

Valet att spela in intervjuerna kan även ifrågasättas. Detta då det kan påverka respondenterna så till vida att de gav oss mer hämmade svar då de har en vetskap om att det som sägs i intervjun kommer att bevaras ordagrant (Bryman 2011, s. 428). Detta var

något som vi inte upplevde vara ett problem då respondenterna upplevdes vara öppna och gav oss information om företagets interna arbete som vi inte efterfrågade.

---

Sammanfattningsvis av detta kapitel har uppsatsens litteraturstudier och empiriinsamlandet presenterats. Det empiriska materialet baseras på sex kvalitativa djupintervjuer samt dokumentstudier. Intervjuerna har genomförts med personer på ledande positioner samt inom HR-funktionen i de valda företagen. Dokumentstudierna baseras på företagets årsredovisningar och årsberättelser. Det material som har samlats in kommer vidare i nästa kapitel att analyseras och presenteras tillsammans med det teoretiska materialet.



## 4. Att undersöka varje del

*I detta kapitel kommer det empiriska materialet från intervjuerna och dokumentstudierna analyseras i förhållande till uppsatsens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med en presentation av de valda företagen och respondenterna, detta för att skapa en förståelse hos läsaren för uppsatsens empiriska material. Därefter följer en presentation om varför de valda företagen arbetar med sitt interna employer brand. I nästkommande avsnitt analyseras de behov som ledare och HR-funktioner anser är viktiga för att behålla personalen. Därefter analyseras vilka verktyg och strategier som ledare använder sig av för att behålla personalen och identifiera deras behov. Genom att analysera ledares strategiska interna arbete är förhoppningen att se om ett hälsofrämjande ledarskap är av betydelse i företagets interna employer brandarbete.*

---

### 4.1 Det insamlade materialet

I detta kapitel kommer de valda studieobjekten och respondenterna att presenteras, detta för att skapa en förståelse hos läsaren för uppsatsens empiriska material. För att underlätta läsningen kommer respondenterna, efter samtycke att benämnas med sina efternamn.

#### **Universum**

Universum är ett globalt konsultföretag inom employer brand med huvudkontor i Stockholm. Företaget har totalt cirka tvåhundra anställda och år 2009 var omsättningen 213 miljoner kronor. Universum hjälper och förser företag med strategiska verktyg för att stärka deras employer brand. Utöver detta arbete utför Universum även kontinuerliga undersökningar samt sammanställer listor på hur svenska studenter bedömer arbetsgivares attraktivitet. ([www.universumglobal.com](http://www.universumglobal.com)). Enligt personalchefen Mindelöf innebär det att desto högre upp på listan ett företag befinner sig desto attraktivare anses deras employer brand vara. Mindelöf är en av de personer som intervjuats för denna uppsats. Mindelöf har ett globalt HR-ansvar för Universums cirka tvåhundra anställda och hennes arbete innebär att rekrytera ny personal samt utveckla och behålla den befintliga personalen.

#### **Bombardier**

Bombardier är ett globalt transportföretag med huvudkontor i Montréal, Kanada. Företaget verkar i 25 länder och har cirka 65 400 anställda. Bombardier omsatte 2011 cirka 18,3 miljarder dollar. Företaget är den enda leverantören på marknaden som både tillverkar flygplan och tåg. Bombardier är verksamma i Sverige och det svenska huvudkontoret

ligger i Västerås där cirka 2 200 personer arbetar. ([www.bombardier.com](http://www.bombardier.com)). Bombardier är dock ett företag som allmänheten inte tidigare har haft så stor kännedom om. Därför har Bombardier de senaste två åren aktivt arbetat med att försöka stärka sitt employer brand i Sverige. Ett framgångsrikt strategiskt arbete som har lett till att de fått en utmärkelse ([www.vlt.se](http://www.vlt.se)). Detta framgångsrika strategiska arbete har troligtvis bidragit till att Bombardier år 2012 befinner sig på 32:e plats av hundra på Universums lista över attraktiva arbetsgivare för ingenjörstudenter ([www.universumglobal.com](http://www.universumglobal.com)). En av personerna bakom detta arbete är Bombardiens HR-administratör Unander-Scharin, en av uppsatsens intervjupersoner. Unander-Scharin arbetar idag till femtio procent med rekrytering och femtio procent employer branding.

### **ICA**

ICA är ett detaljhandelsföretag som verkar i norra Europa med huvudkontor i Solna, Stockholm. ICA har cirka 50 000 anställda och en total omsättning på 95 179 miljoner kronor år 2011 ([www.ica.se](http://www.ica.se)). ICA är inte bara ett av Sveriges starkaste varumärke utan även en attraktiv arbetsgivare något som visat sig på Universums lista där ICA är rankade av ekonomistudenterna på plats 35 av hundra ([www.universumglobal.com](http://www.universumglobal.com)). För att fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare är ICAs ambition att behålla och utveckla den befintliga personalen, detta genom att erbjuda omväxling och utveckling i arbetet ([www.ica.se](http://www.ica.se)). Två personer från ICAs frukt och grönt huvudlager i Helsingborg har intervjuats i denna uppsats. Senior Category Managern Hägg och HR-konsulten Månsson. I arbetet som Senior Category Manager innebär det att Hägg har det övergripande ansvaret för femton personer inom frukt och grönt avdelningen. Månssons arbetsuppgifter innebär att hon koordinerar och fungerar som ett stöd för 58 ledare inom ICA.

### **IKEA**

IKEA är ett globalt heminredningsföretag som verkar i 41 länder och har sitt internationella huvudkontor i Delft, Nederländerna och har det svenska huvudkontoret i Helsingborg ([www.ikea.se](http://www.ikea.se)). IKEA har totalt cirka 131 000 anställda och hade år 2011 en omsättning på 24,7 miljarder euro (IKEAs årsredovisning 2011). IKEAs vision är att ständigt arbeta med att skapa en bättre vardag för både sina medarbetare och kunder ([www.ikea.se](http://www.ikea.se)). Något som kan vara anledningen till att IKEA är rankad av ekonomistudenterna som nummer ett av hundra på Universums lista över Sveriges attraktivaste arbetsgivare för tionde året i rad ([www.universumglobal.com](http://www.universumglobal.com)). Bakom denna

framgång har många faktorer och personer spelat stor roll, två av dessa är Johansson och Ledhagen. Johansson har sin placering på IKEAs Service Office i Helsingborg där hon arbetar femtio procent som HR-chef för IKEA Fastighet och femtio procent som HR-koordinator för IKEAs retaildel. Johansson beskriver förenklat sina arbetsuppgifter som att hon arbetar med employer branding. Ledhagen arbetar på IKEA Jönköpings restaurangavdelning som Commercial Restaurant Manager och ansvarar för ett trettiotal anställda.

---

Ovan har de valda företagen presenterats, Universum, Bombardier, ICA och IKEA, för att skapa en förståelse för det empiriska material som används i uppsatsen. Vad som framkommit i intervjuerna och dokumentstudierna kommer i nästa avsnitt att presenteras och analyseras med hjälp av den tidigare presenterade teorin.

## **4.2 Medvetenheten om employer brand**

Employer brand har enligt Ledhagen på IKEA alltid varit något företag arbetat med på ett eller annat sätt men har dock inte varit av högsta prioritet. Han menar vidare att employer branding kommit att bli ett modeord inom företagsvärlden på senaste tiden vilket ökat företags uppmärksamhet kring detta arbete. Även Unander-Scharin menar att det idag råder en större medvetenhet ute hos företag om employer brandarbetet och vilket värde det kan medföra. Unander-Scharin på Bombardier och Ledhagen på IKEA menar båda att det viktiga i deras nuvarande employer brandarbete är att göra både medarbetare och allmänheten medvetna om vilka företagen är och vad de gör.

*./.../ ju högre employer brand man har desto mer attraktiv är man som arbetsgivare och då innefattar det både vad personalen tycker om dig som redan jobbar på bolaget men också vad de unga talangerna tycker ./.../ (Intervju Mindelöf 2012-04-25)*

Som citatet ovan visar menar Mindelöf på Universum att medvetenheten hos både den externa målgruppen och nuvarande personal är av stor vikt för hur starkt ett företags employer brand anses vara. Johansson på IKEA menar att employer brandarbetet sker i det dagliga arbetet där såväl ledare som medarbetare är involverade. Detta employer brandarbete menar hon vidare är ett möte mellan människor som sker omedvetet eller medvetet och att detta leder till att en viss känsla förmedlas om företaget till varandra och till andra.

#### 4.2.1 Motiven bakom internt employer brandarbete

Kunert och Mosley (2001, s. 20) uppger att den främsta anledningen till att företag väljer att satsa på employer branding är för att de vill lyckas rekrytera kompetent personal. I intervjuerna ställdes frågan, varför respondenterna väljer att arbeta med employer brand? Svaren blev hos samtliga\* att de önskar öka medvetenheten och attraktiviteten om företaget hos potentiella arbetstagare. Något som bekräftas av Mindelöf då hon i intervjun berättar att främsta anledningen till att företag söker tjänster hos Universum är för att de önskar förbättra sin attraktivitet hos potentiella medarbetare. Vilket kan tolkas som att prioriteten inte ligger på det interna employer brandarbetet. Tidskriften Relation (2010, s. 3) framhäver att en anledning till företagens ökade intresse för employer branding är den rådande bristen på kompetent och erfaren personal, något som är en konsekvens av de omfattande pensionsavgångarna. Mindelöf hävdar att de omfattande pensionsavgångarna får till följd att det blir en talangbrist på arbetsmarknaden. Vilket gör att företagen tappar personal som har lång erfarenhet i företaget, en erfarenhet som det tar lång tid för företagen att arbeta upp hos medarbetare. Månsson uttrycker det som:

*.../ det är väldigt angeläget för oss att när vi arbetat upp en kompetens som det kanske tar ett år att skaffa sig ... då är det ju angeläget att man byggt upp en relation och att man är en så pass attraktiv arbetsgivare att medarbetarna väljer att stanna kvar och fortsätter sin utveckling. (Intervju Månsson 2012-05-03)*

Månsson menar att det tar tid för medarbetarna att arbeta upp den kompetens som krävs i arbetet vilket är ett kostsamt och tidskrävande arbete för ICA. Med detta i åtanke går det att tolka att arbetet med att behålla medarbetarna inom företaget är lönsamt, detta då de kostar mycket att rekrytera. Unander-Scharin har även märkt av erfarenhets- och kompetensbristen på Bombardier då hon menar att det idag finns betydligt färre kompetenser på arbetsmarknaden i förhållande till efterfrågan. Unander-Scharin menar vidare att detta leder till en ökad konkurrens om kompetenta medarbetare. En konkurrens som gör det svårt för Bombardier att behålla personal, detta då deras kompetenta arbetstagare har fler valmöjligheter i att välja andra arbetsgivare. Även Perment och Dyhre (2009, s. 9) menar på att kompetenta medarbetare har möjlighet att välja arbetsgivare. Med det sagt menar Unander-Scharin att Bombardiars satsning på att behålla den befintliga personalen blir en nödvändighet för att de långsiktigt ska kunna bygga sin verksamhet. Även i intervjun med Hägg framkommer det att ICAs satsning på employer brand beror på

---

\* Detta uttalande gäller ej Mindelöf

att de sett ett glapp i kompetens. Detta hävdar Hägg är till följd av att arbetstagaren har fler valmöjligheter, något som Hägg menar innebär en större svårighet för han som ledare att behålla och attrahera sin befintliga personal. Denna svårighet att behålla personal är även något Barrow och Mosley (2008, s. 70) anser är en av orsakerna till att företag börjar satsa och prioritera det strategiska interna employer brandarbetet.

#### **4.2.2 Medarbetarna är våra viktigaste resurser**

Samtliga\* respondenter har under intervjutillfällena framhåvt, som diskuterats ovan, att deras employer brandarbete främst fokuserats på att attrahera ny personal. Men som Mindelöf uttrycker måste företagens employer brandarbete fokusera både att få in rätt kompetens i företaget samt att behålla och utveckla den nuvarande personalen, det ena utesluter inte det andra. Något som bekräftas av Barrow och Mosleys (2008, s. xvi) resonemang om att employer brandarbetet omfattar både rekrytering, bibehållandet av arbetskraft samt skapandet av engagemang hos medarbetarna. Vad som har upptäckts under intervjutillfällena är att företagen även arbetar internt med employer brand men detta är inte något som respondenterna uttalar är en del av deras employer brandarbete. Detta då det framkommit under intervjuerna att det sker ett kontinuerligt arbete som kan liknas vid ett strategiskt internt employer brandarbete.

Som Unander-Scharin uttrycker är Bombardier ingenting utan sin personal då personalen utgör grunden för Bombardiens framgång. Detta är även något som åskådliggörs i Bombardiens årsberättelse (2011, s. 2) där de lyfter fram ett tacksamhetsord för personalens uppfinningsrikedom, kompetens och engagemang, något som de menar utgör grunden för Bombardiens framgång. Även Johansson framhäver att medarbetarna är IKEAs viktigaste resurser.

*/.../ när vi som individer växer så växer hela IKEA och det är det hela vår globala affärsplan bygger på, att människor och businessen ... att vi växer tillsammans /.../ (Intervju Johansson 2012-04-26).*

Med detta citat uttrycker Johansson att IKEA inte kan växa utan sina medarbetare och medarbetarna kan inte växa utan att ledarna tillhandahåller förutsättningar för till exempel utveckling inom företaget. Utifrån respondenternas uttalande om att personalen är företagets viktigaste resurser kan det indikera att det interna employer brandarbetet är

---

\* Detta uttalande gäller ej Mindelöf

viktigt för deras framgång. Berry (2002, s. 67-68) menar att det är viktigt att behandla sina medarbetare som företagets viktigaste kunder, något som Barrow och Ambler (1996 i Barrow & Mosley 2008, s. xvi) menar kräver att ledaren identifierar medarbetarens psykologiska, funktionella och ekonomiska behov.

---

Sammanfattningsvis av detta avsnitt har det framkommit att anledningen till att de valda företagen arbetar med sitt interna employer brand är på grund av kompetensbristen som råder på arbetsmarknaden. Detta har lett till att företagen uppmärksammat vikten av att attrahera och behålla den nuvarande personalen i företaget. Något som tydligt uttrycks i intervjuerna då samtliga respondenter påtrycker att medarbetarna är företagets viktigaste resurs. Detta uppmärksammande leder in på uppsatsens nästkommande avsnitt som vidare behandlar vilka behov hos medarbetare som respondenterna framhåvt i intervjuerna som betydande för att attrahera och behålla företagets kompetenta personal.

### **4.3 En vilja att stanna kvar**

Tidigare har det framhållits de aspekter som respondenterna ansett legat till grund för det interna employer brandarbetet vilket har haft som syfte att ge en förståelse för varför detta arbete är viktigt för företag. Detta avsnitt kommer att belysa de behov som ledare anser är betydelsefulla att tillgodose för att medarbetaren ska känna ett långsiktigt engagemang och därmed en vilja att stanna kvar i företaget.

#### **4.3.1 Möjligheten att utvecklas**

De psykologiska, funktionella och ekonomiska fördelar som företag önskar att medarbetaren ska associera med företaget kallar Mosley (2009, s. 4) för arbetstagarens värdeerbjudande. Hur väl dessa fördelar tillgodoses av ledaren påverkar medarbetarens engagemang i företaget (Barrow & Mosley 2008, s. 89, 141). I intervjun med Unander-Scharin påstår hon att det viktiga är att anställda känner att det som arbetsgivaren en gång marknadsfört under rekryteringen uppfylls när medarbetaren väl kommit in i företaget, ett löfte som Unander-Scharin menar är den närmaste ledarens ansvar att hålla. Samtliga respondenter tror att deras attraktivitet till stor del beror på företagets utvecklingsmöjligheter. Som Mindelöf säger:

Ska man vara framgångsrik och behålla personal då måste man jobba med karriärtrappor och karriärutveckling för individer som kommer in i organisationen annars tappar man dem till någon annan. Jag brukar säga såhär – ”*ta hand om dina talanger annars gör någon annan det*” (Intervju Mindelöf 2012-04-25, vår kursivering)

Med detta menar Mindelöf att det mest önskvärda behovet som medarbetare vill ha tillgodosett i arbetet är karriärutveckling. Att som ledare tillgodose medarbetarens behov av utvecklingsmöjligheter menar Hansson (2009, s. 114,125) stärker meningsfullheten i arbetet. Vilket även går att ses likhet med ett explicit behov (Clegg et al. 2007, s. 366: Thompson, 2007, s. 23). Hägg på ICA menar att karriärutveckling är viktigt att erbjuda och som han tror är den främsta orsaken till att medarbetare väljer att stanna i företaget. Som han uttrycker:

Det finns alltid en budget att skicka iväg någon på utbildning det är väldigt sällan man måste säga nej till de som vill utvecklas /.../ utan då löser man alltid det. (Intervju Hägg 2012-04-25).

Detta kan ses som att Hägg uppfyller erbjudandet av utvecklingsmöjligheter till medarbetarna på ICA och därmed skapar en känsla av meningsfullhet i arbetet för medarbetarna. Månsson tillägger även ett annat kriterium för att ICA ska vara en attraktiv arbetsgivare vilket är att kunna erbjuda en god lön. En god lön kan ses i enlighet med vad Clegg et al. (2007, s. 366) och Thompson (2007, s. 23) definierar som ett explicit behov och är viktigt för ledare att kunna tillgodose.

## **Lön**

Mindelöf har i en av Universums undersökningar sett att arbetstagare i dagens samhälle främst söker en arbetsgivare som kan erbjuda fyrtio timmars arbetsvecka, bra betalt samt flertalet förmåner. Hägg är medveten om att han som ledare på tjänstemannasidan inte kan attrahera sina medarbetare på ICA i den utsträckning som han önskar genom att erbjuda höga löner. Detta på grund av att ICA har förutbestämda ramar angående löner som Hägg måste hålla sig inom och som inte är särskilt gynnsamma för tjänstemän inom ICA. Detta kan tolkas som att ICA inte tillgodoser medarbetarnas explicita behov som är viktigt för ett lyckat internt employer brandarbete (Clegg et al 2007, s. 366: Thompson 2007, s. 23). Hägg hävdar dock att det är viktigt att lönen är kopplad till medarbetarens prestation, detta då han menar att det leder till att medarbetaren känner en motivation att prestera på arbetet. Något som enligt Antonovsky (2009, s. 45) kan bidra till en känsla av meningsfullhet hos medarbetaren.

## Välbehållande

Hägg och Månsson berättar att de på ICA nyligen infört att ledaren i utvärderingen av en medarbetares prestation inte bara tar hänsyn till arbetsprestationen utan även till medarbetarens personliga hälsomål. Detta då ICA har sett ett tydligt samband mellan medarbetarens prestationer i arbetet och dennes välmående. Detta kan ses i likhet med Hansons (2009, s. 166-167) resonemang om att en hälsofrämjande ledare har förståelse om att medarbetarens hälsa hör samman med dennes produktivitet och hängivenhet i arbetet. I intervjun med Månsson uttrycker hon att den psykiska ohälsan har ökat i samhället vilket de märkt av hos medarbetarna på ICA. Vilket kan ses bero på effektiviseringen i arbetet (Hultberg 2007, s. 114). Något som framhävs i ICAs årsberättelse (2011) är deras satsning på förebyggande friskvård i form av att hjälpa ledare att skapa en dialog kring hur medarbetarna själva kan bidra till sin hälsa och välmående. Månsson menar att det är i denna dialog viktigt att ledaren framhäver medarbetarens egna ansvar för hälsan och att de själva ska vara med att utforma målen kring det egna välbefinnandet. Hägg berättar vidare att han tillsammans med medarbetaren sätter upp mål för medarbetarens personliga hälsomål som sedan följs upp och betygsätts utefter hur väl målen blivit uppfyllda.

*.../ fördelen med det är ju att det betalar sig ganska så fort. När det gäller sjukfrånvaro och annat som har minskat ganska så mycket ... så det är egentligen ingen investering utan du har igen det direkt och folk blir gladare, piggare och ja trivs bättre på sin arbetsplats .../ (Intervju Hägg 2012-04-25).*

Som Hägg uttrycker i citatet ovan är arbetet med att öka sina medarbetares välbefinnande ingen kostnadskrävande investering. Detta då han menar på att det är något som de får igen direkt i form av att medarbetarna trivs och känner ett engagemang i arbetet.

### 4.3.2 Rätt person på rätt plats

För att en medarbetare ska känna ett långsiktigt engagemang hävdar Berry (2002, s. 69) att rätt kompetent personal utför arbetet på rätt sätt. I intervjuerna med Johansson och Månsson framkom det att det är viktigt som ledare att se till att medarbetaren har rätt uppdrag i företaget, rätt man eller kvinna på rätt plats. För IKEAs del menar Johansson på att denna matchning börjar redan i rekryteringsprocessen där företaget försöker hitta rätt person för rätt uppdrag och plats. Detta kan ses i likhet med Antonovskys (2009, s. 154) resonemang om att det är viktigt som ledare att säkerställa att medarbetaren har den kompetens som krävs för att kunna utföra arbetet. Detta då det stärker hanterbarheten i



arbetet. Antonovsky menar vidare att om detta inte tillgodoses kan det leda till att medarbetaren känner en överbelastning i arbetet, vilket medför att medarbetaren känner att denne inte kan hantera arbetet.

Att man känner att man är rätt man på rätt plats och är man inte det då behöver man tillsammans göra någonting åt det (Intervju Unander-Scharin 2012-04-06).

I intervjun med Unander-Scharin framhäver hon vikten av att medarbetaren på Bombardier känner att denne är på rätt plats i företaget och om denne inte är det så är det ledarens ansvar att tillsammans med medarbetaren göra någonting åt det. Något som bekräftas i intervjun med Johansson på IKEA att om en medarbetare skulle känna under anställningens gång att denne inte är på rätt plats för den kompetens som denne har, menar hon att det är ledaren som i samråd med medarbetaren har ansvaret över att åtgärda detta. Månsson beskriver att åtgärder som de på ICA vidtar för att säkerställa att medarbetaren är på rätt plats kan exempelvis vara att byta arbetsuppgifter, utbilda medarbetaren för den plats där den önskar vara eller byta arbetsgrupp. Johansson förklarar att IKEA uppmanar medarbetarna att ”byt gärna jobb, men gör det på IKEA” med detta citat menar de att det finns ett jobb på IKEA som passar alla.

#### **4.3.3 En god arbetsmiljö underlättar**

Ett hälsofrämjande ledarskap kännetecknas enligt Hultberg (2007, s. 115, 119) bland annat av förmågan att skapa en god psykosocial arbetsmiljö. Detta är även något som framhävs i intervjun med Johansson där hon betonar vikten av att skapa en god arbetsmiljö och tillhandahålla hjälpmedel som underlättar arbetet för medarbetarna. Detta påstår Johansson medför att medarbetarna trivs i arbetet på IKEA. Att tillhandahålla tillräckliga resurser i arbetet framhäver Antonovsky (2009, s. 154) stärker medarbetarens hanterbarhet i arbetet.

*/.../ en god arbetsmiljö ... det är när man vaknar på morgonen och känner YES, nu ska jag äntligen gå till jobbet och det har med arbetskamrater att göra det har med stämningen att man är uppskattad och att man har frihet under ansvar det tror jag är det (Intervju Hägg 2012).*

Som Hägg uttrycker i citatet ovan är en god arbetsmiljö viktigt för känslan av trivsel i arbetet. Han menar vidare att det är viktigt som ledare att ha förmågan att delegera ut ansvar till medarbetarna. Något som Arbetsmiljöverket (AFS 1980:14) framhäver skapar meningsfullhet hos medarbetarna i arbetet. Månsson uttrycker att delaktigheten i arbetet är viktigt för att skapa ett engagemang. Detta berättar Månsson främjas på ICA i form av att

föra ut ansvar och beslutsfattandet så långt ut till medarbetarna som möjligt. Månsson beskriver att kommunikationen ska gå ”Inifrån och ut och inte uppifrån och ner” detta för att skapa så mycket delaktighet som möjligt. Att främja delaktigheten bland medarbetarna är något som enligt Hultberg (2007, s. 115, 119) kännetecknar ett hälsofrämjande ledarskap.

Vad som även framkommit i intervjun med Månsson, är att ledare på ICA har ansvar över att medarbetarna arbetar ett rimligt antal timmar. Månsson uttrycker att arbetar medarbetare sena nätter så är det en varningsklocka på att medarbetaren riskerar att bli överbelastad. På ICA är de väldigt tydliga med att sätta gränser för detta. Detta bekräftar Hägg då han uttrycker en medvetenhet om att medarbetarna på ICA har många arbetstimmar. Något som beror på att personalen blir bedömda på prestation och inte antalet arbetade timmar. Att arbeta för många timmar uttrycker Hägg leder inte till ett bättre arbete, snarare tvärtom. Antonovsky (2009, s. 207) hävdar att tid för återhämtning är någonting som stärker medarbetarens hanterbarhet i arbetet. En lösning på medarbetarnas för många arbetade timmar menar Månsson är att öka flexibiliteten i arbetet detta då hon hävdar att det kan minska den psykiska ohälsan i form av stress hos medarbetarna.

### **Rimliga krav**

Hultberg (2007, s. 115, 119) hävdar att ett hälsofrämjande ledarskap kännetecknas av att rimliga krav sätts på medarbetarna i arbetet och att detta kan bidra till en god psykosocial arbetsmiljö. Ledhagen berättar att IKEA har höjt kraven i arbetet och i rekryteringsprocessen för att säkerställa kompetensen. Detta är något som även framkommer i intervjun med Hägg då han framhäver att kraven i arbetet har ökat de senaste åren. Anledningen till detta menar han till stor del beror på att antalet möten och resor har ökat samtidigt som förväntningarna på att ledare och medarbetare ska utföra samma arbete på mindre tillgänglig tid. Hultberg (2007, s. 114) framhäver att företagens ökade krav på att effektivisera arbetet har ökat medarbetarens arbetsbelastning vilket har påverkat arbetstagarens psykiska hälsa negativt. Något som kan tolkas som anledningen till Häggs känsla av ökade krav i arbetet. Månsson på ICA är däremot av den åsikten att kraven på medarbetarna inte ökat utan det är hur medarbetarna hanterar kraven. Utifrån Månssons resonemang går det att diskutera huruvida ett hälsofrämjande ledarskap tillämpas på ICA då ett hälsofrämjande ledarskap kan ses kännetecknas av förmågan att skapa hanterbarhet i arbetet.

### **Goda relationer och stöd**

I intervjun med Johansson på IKEA uttrycker hon att vad som definierar en god arbetsmiljö är en väldigt stor fråga då en god arbetsmiljö innefattar väldigt många olika saker i företaget, hon lyfter dock fram att kollegorna spelar en avgörande roll för trivseln på arbetet. Ledhagen beskriver även han att en god arbetsmiljö utgörs till stor del av att det råder en god stämning mellan medarbetarna och att alla kämpar mot samma mål. Hanson (2009, s. 122) menar att arbetskollegor och ledare som stöttar varandra är något som kan stärka hanterbarheten i arbetet. Grönroos (2008, s. 366-367) teori om den interna marknadsföringen hävdar att ledaren har en central roll i att främja goda relationer och stödja medarbetaren i dennes arbete. I intervjun med Johansson framkommer det att hon anser att ledaren har huvudansvaret över att goda relationer främjas på alla plan. Något som även Månsson menar ligger i ledarens händer, men där ledaren får stöd och coaching från HR-funktionen. Månsson menar vidare, i samråd med Johansson, att gott relationsbyggande är en förutsättning för att anställda ska välja att stanna kvar inom företaget.

Vi är ofta ute i driften och står mitt i det, jag skulle nästan vilja säga femtio procent av tiden så vi är med på ett eller annat sätt (Intervju Ledhagen 2012-04-13).

Med detta citat menar Ledhagen på IKEA att han som ledare föregår med gott exempel då han närvarar i det dagliga arbetet. Han anser det även viktigt att framför sina medarbetare behålla ett lugn i stressiga situationer och jobba för en god stämning. I intervjun med Unander-Scharin framhävs betydelsen av att ledare är synliga och närvarande för sina medarbetare samt ger medarbetarna ett aktivt stöd i deras arbete. Synliggörande av ledaren menar Frieberg och Freiberg (i Wieseke et al. 2009, s. 139) främjar både goda relationer och skapar en integration och samspel mellan ledare och medarbetare. Vilket de menar är viktigt i arbetet med att få medarbetarna att känna en identifikation med organisationen då det kan leda till ett långsiktigt engagemang.

### **Stolthet**

Hanson (2009, s. 114, 125) menar att känna stolthet i arbetet är en viktig motivationsfaktor som stärker meningsfullheten i arbetet hos individen. Något som även Ledhagen anser är viktigt.

Just det där att få med den här stoltheten för det man gör oavsett om man sopar golvet eller om man står och säljer en soffa tror jag är jätteviktigt (Intervju Ledhagen 2012-04-13)

För att skapa den yrkesstolthet hos medarbetarna som Ledhagen uttrycker i ovanstående citat menar han återigen att det är viktigt som ledare att föregå med gott exempel. Vilket Ledhagen menar på kan yttra sig i att ledaren visar sin yrkesstolthet samt lyfter fram företaget och möjligheterna som finns för medarbetaren. Ledhagen tror att arbetet med att skapa stolthet bland medarbetarna är något som stärker IKEAs varumärke som helhet. Något som går att tolka som att Ledhagen är medveten om att ett arbete med den interna personalen skapar positiva effekter på den externa marknaden. Månsson på ICA hävdar även hon att det är viktigt som ledare att påvisa de möjligheter som finns inom företaget som exempelvis att en butiksanställning kan leda till att medarbetaren en dag blir avdelningschef eller butikschef.

### **Balans i livet**

I intervjun med Mindelöf framhäver hon ett relativt nytt kriterium att tillgodose hos medarbetaren för ett lyckat internt employer brandarbete vilket är work life balance, balans i livet. Balans i livet är något som Perment och Dyhre (2009, s.152-154) hävdar kommer vara av stor betydelse i framtiden för ett lyckat employer brandarbete. Johansson på IKEA förklarar under intervjun att det är viktigt att ha en god balans i livet för att lyckas prestera väl i arbetet. I IKEAs årsredovisning (2011, s. 11) framhävs det att IKEA arbetar för att skapa en god balans mellan arbetsliv och privatliv för sin medarbetare. Detta arbete är en av orsakerna till att IKEA ser sig själv som en attraktiv arbetsgivare. I intervjun med Månsson menar hon på att ”mår du inte bra privat mår du inte heller bra på arbetet” och menar därför att det är viktigt att ha en god balans mellan arbetet och privatlivet. Att känna balans i livet är något som går att ses i likhet med Clegg et al. (2007, s. 366) och Thompsons (2007, s. 23) resonemang om implicita behov. Detta då balans i livet kan uppfattas som en känsla hos medarbetarna, vilket är problematiskt för en ledare att kunna identifiera.

Den är ju jätte viktig såklart! För att det ska funka åt båda håll och det är någonting som vi tycker är jätte viktigt över lag på IKEA och som vi värnar om på många vis. Och det ä ju så individuellt för olika personer beroende på vilken fas i livet man befinner sig i /.../ (Intervju Johansson 2012-04-26).

Hägg uttrycker likt Johansson i citatet ovan att balansen mellan arbete och fritid är något som han praktiserar och tycker är viktigt. För att bidra till medarbetarnas balans har han bland annat varit med och infört att medarbetarna ska röra på sig mer och får därför lägga en extra halvtimme, timme av sin lunch till att träna i företagets gym. Detta menar Hägg innebär att medarbetarna kan ägna tiden efter arbetet till annat än träning. Tangen och Conrad (2009, s. 27) hävdar att en god balans mellan arbete och privatliv stärker hanterbarheten i arbetet. Balansen i livet kan därför tolkas som ett viktigt behov för ledaren att identifiera och tillgodose hos medarbetaren för att denne ska känna ett långsiktigt engagemang för företaget. Hägg anser att han själv inte har denna balans i livet men menar på att det är några tuffa år som småbarnsförälder samt att alla resor i arbetet gör det svårt. Detta leder till ifrågasättandet om en ledare kan skapa förutsättningar för balans i livet hos sina medarbetare om ledaren själv inte upplever sig ha denna balans.

---

Detta avsnitt har presenterat de behov som respondenterna framhåvt som viktiga för en ledare att tillgodose för att kunna behålla sin personal. Behoven som lyfts fram är; utvecklingsmöjligheter, lön, välbefinnande, rätt uppdrag, arbetsmiljö, arbetsuppgifter, rimliga krav, goda relationer och stöd, stolthet samt balans i livet. Vad som framkommit är att dessa behov kan vara av antingen explicit eller implicit karaktär. För att få en förståelse för hur ledare strategiskt arbetar för att identifiera dessa behov samt får sina medarbetare att stanna kvar inom företaget, kommer nästa avsnitt att framhäva och belysa de strategier och verktyg som ledare använder sig av.

#### **4.4 Verktyg och strategier för att identifiera medarbetarnas behov**

Tidigare har de behov som är av betydelse för ledaren att identifiera och tillgodose hos medarbetaren presenterats. I kommande avsnitt kommer det lyftas fram de verktyg och strategier som respondenterna framhåvt under intervjutillfällena som betydelsefulla för att en ledare ska kunna identifiera medarbetarens behov samt som kan bidra till att medarbetaren vill stanna kvar inom företaget. Vad som kunnat identifieras utifrån det empiriska materialet är att företag använder sig av olika verktyg och strategier för att identifiera medarbetarens behov och önskemål. Exempel på dessa är värderingsbaserade rekryteringar, intern kommunikation, medarbetarsamtal, ledar- medarbetare modellen och medarbetarundersökningar. Företagen använder sig ofta av flera olika verktyg, ofta i

kombination med varandra, vilket tyder på att våra valda företag inte valt att fokusera på enbart en strategi utan tillämpar det Mosley (2009, s. 8) anser är nödvändigt inom employer brand kontexten, nämligen en mångfacetterad strategi där ingen strategi eller verktyg utesluter den andra.

#### **4.4.1 Klistret som håller ihop företaget**

Samtliga respondenter uttrycker i intervjuerna att värderingar i företaget är viktigt då de genomsyrar allt vad företaget står för och gör. Det framkommer även i intervjuerna att alla respondenter upplever att de har väldigt många värderingar, mellan sju och tio stycken. Respondenterna upplever detta som ett alldeles för stort antal och att det leder till att medarbetarna får svårt att komma ihåg värderingarna. Detta kan ses innebära en svårighet i att identifiera sig med företagets värderingar. I frågan som ställdes vid intervjutillfällena, om hur företagets värderingar kommuniceras menar både Johansson och Mindelöf att värderingar är inget som ska kommuniceras utan alla ska arbeta med dem för att det ska upplevas som inspirerande och engagerande. I IKEAs årsberättelse (2011, s. 9) framhävs att värderingarna som medarbetaren har är viktigare än kompetensen. De menar att värderingar är något som en människa har eller inte har medan kompetens kan utvecklas i form av praktisk träning och utbildning. Johansson berättar vidare att de på IKEA tillämpar en värderingsbaserad rekrytering för att säkerställa att anställda redan från början delar företagets värderingar.

Vi jobbar jättemycket med värderingar och de syns och finns överallt /.../ vi jobbar utifrån dem i allt vi gör utan att vi kanske tänker på det (Intervju Johansson 2012-04-26).

Som Johansson uttrycker i citatet ovan framhävs vikten av värderingar. I IKEAs årsberättelse (2011, s. 2) framhävs även värderingarna som företagets grundpelare och något som alla på IKEA bör leva efter. Detta menar Johansson skapar en trygghet och säkerhet för både ledare och medarbetare för att båda parterna ska trivas med varandra i arbetet. I intervjun med Månsson framkommer det att ICA i Helsingborg har arbetat fram kompletterande värderingar till ICAs övriga värderingar. Detta har resulterat i en värdegrund som utformats som ett handslag. Ett arbete som både medarbetare och ledare varit delaktiga i för att ta fram värderingar om hur de på ICA ska vara mot varandra på arbetsplatsen.

I intervjun med Mindelöf framkommer det att hon för tillfället arbetar aktivt med att ändra Universums värderingar. Detta genom att engagera medarbetare och ledare i workshops där syftet är att skapa ett ”Why” i företaget. Mindelöf menar att genom att ställa frågan varför går du till jobbet varje dag? Kan företaget utläsa viktiga kärnvärden som bidrar till medarbetarnas och ledarnas engagemang till företaget. Mindelöf hävdar vidare att anledningen till initiativet att ändra nuvarande värderingar är för att det idag saknas en definition av vad värderingarna betyder. Detta medför att medarbetare har svårt att identifiera sig med dem. En kommunikation kring företagets värderingar menar Hultberg (2007, s. 117-118) främjar medarbetarens känsla av begriplighet i arbetet. Som Crewson (1997 i Backhaus & Tikoo 2004, s. 508) tillägger är en identifiering med företagets värderingar viktig för att kunna känna ett långsiktigt engagemang. Som både Mindelöf och Månsson framhäver i intervjuerna är arbetet med att tydliggöra företagets värderingar för medarbetaren en avgörande faktor till om medarbetaren kan känna en identifiering med företaget. Detta indikerar att värderingar är en viktig strategi för att företag ska lyckas stärka sitt interna employer brand.

#### **4.4.2 Kommunikation - En tvåvägsprocess**

Som nämndes i ovanstående stycke är värderingarna enligt Johansson och Mindelöf inte något som en ledare ska behöva kommunicera ut till medarbetare då det är något som de alla ska arbeta med. Barrow och Mosley (2008, s. 135) hävdar däremot att en ledare bör främja kommunikationen till medarbetare om företagets visioner och mål. Som Ledhagen beskriver är mål och visioner något som inpräntas hos medarbetarna på IKEA i form av dagliga möten samt utvecklingssamtal detta för att få alla att sträva mot samma mål. Något som visar på att Ledhagen främjar kommunikationen kring företagets mål och visioner vilket kan ses ha en positiv inverkan på medarbetarens känsla av begriplighet i arbetet.

Hägg framhäver under intervjun att det är viktigt i arbetet som ledare att skapa en förståelse hos medarbetaren för hur alla delar i företaget hänger samman. Hägg menar vidare att det kan främjas genom att medarbetare får ta sig an olika projekt vid sidan av sina ordinarie arbetsuppgifter. I ICAs årsberättelse (2011) framkommer det att de satsat på ett projekt som har som mål att skapa en tydligare dialog och engagemang hos medarbetaren kring företagets alla projekt som medarbetaren har möjlighet att delta i. Hägg menar även att det är viktigt att skapa tydliga ansvarsområden och roller i arbetet samt tydliggöra vad som förväntas av medarbetarna på ICA. Detta kan ses i enlighet med

Tangen, Conrad (2009, s. 49) och Hanson (2009, s. 120-121) resonemang om att det är ledarens ansvar att kommunicera ut hur alla delar i företaget hänger samman och hur medarbetaren är en del av helheten då det främjar medarbetarens känsla av begriplighet i arbetet.

Hägg uttrycker tre saker som han menar är avgörande för att medarbetaren ska kunna veta vad som förväntas av denne. För det första menar Hägg att medarbetaren måste ha ett *tydligt uppdrag* för vad denne ska utföra för arbete, att ledaren ger kontinuerlig *feedback* samt slutligen att medarbetaren upplever att den har *frihet* och känner *kontroll* över den egna agendan. Hägg uttrycker:

*.../ så saknar du någon av dem, då är du illa ute liksom och är det så att du saknar två av dem, ja då kan du nog överleva ett år och saknar du alla tre, då är det kört (Intervju Hägg 2012-04-25).*

Hägg menar att det är viktigt som ledare att tillhandahålla de tre ovannämnda kriterierna till medarbetarna för att de ska vilja stanna kvar i företaget. Enligt Hultberg (2009, s. 119) finns det förutsättningar att tillgodose dessa kriterier om ledaren har ett rimligt antal anställda under sig. Ett rimligt antal anställda kan vi se att Hägg har då han ansvarar över femton personer.

### **Feedback**

I intervjun med Ledhagen på IKEA framhäver han att alla människor har ett behov av att känna sig uppskattade och få feedback. Hägg tillägger till denna diskussion att feedbacken måste tydligt vara kopplad till prestationen för att uppfattas som meningsfull. Detta kan ställas i likhet med Clegg et al. (2007, s. 366) teori om de implicita behov som individen kräver för att kunna känna uppskattning i arbetet.

*.../ jag tror alla vill känna sig uppskattade och det är nog en stor del i att vara ledare här på IKEA, så man kan ju inte bara gå omkring med pekpinnar, det handlar ju om att få en bra feedback, både positiv och negativ .../ (Intervju Ledhagen 2012-04-13)*

Med citatet ovan visar Ledhagen att han som ledare tycker det är viktigt att skapa förutsättningar för en bra samtalsnivå med högt i tak, så att både positiv och negativ feedback kan ges och tas. Något som kan ses skapa möjligheter för att identifiera vad medarbetaren är i behov av. I intervjun med Hägg på ICA uttrycker han att det även är



viktigt i rollen som ledare att få feedback från sina medarbetare. Något som han upplevt att det blir mindre av ju längre upp i organisationen han kommit.

#### **4.4.3 Att säkerställa ledarskapet**

I intervjun med Hägg framhäver han att de på ICA använder sig av en modell för att identifiera medarbetares behov och önskemål i arbetet. Denna modells syfte är att säkerställa att varje medarbetare har de förutsättningar som krävs för att göra ett så bra arbete som möjligt. Att ha de verktyg och material som individen kräver för arbetet ökar enligt Hanson (2009, s. 122) medarbetarens hanterbarhet. Modellen innebär att ICA tittar på parametrar som Vem, Vill, Får, Kan, Bör. Utifrån dessa parametrar och en rad olika frågeställningar sätts det betyg på medarbetaren om var denne befinner sig på skalan. Frågeställningarna som ICA använder sig av kan exempelvis vara; Vet jag som medarbetare vart jag kan finna information? Har vi tillräckligt med avdelningsmöten? Utnyttjas min kompetens fullständigt? och så vidare.

Alla dessa frågor är viktiga för en chef att ta hand om liksom och lyckas du med det har du som ledare gjort ditt jobb (Intervju Hägg 2012-04-25).

Om medarbetaren ger höga betyg i denna utvärdering innebär det enligt Hägg att ledaren gjort ett bra arbete, det vill säga tagit hand om dessa frågor samt skapat förutsättningar för frihet under ansvar hos medarbetaren. Vad som kan ses utifrån detta är att ICA genom denna modell öppnar upp en dialog mellan medarbetarna och ledarna, där båda får ge och ta feedback från varandra. Något som skulle kunna betraktas som ett hälsofrämjande ledarskap, detta då ett sådant ledarskap enligt Hultberg (2007, s. 115) möjliggör och skapar förutsättningar för sina medarbetare att känna kontroll och delaktighet i arbetet.

#### **4.4.4 Ett möte med ledaren**

För att lyckas identifiera medarbetarens behov och önskemål i arbetet på IKEA framkom det i intervjun med Johansson att ett viktigt verktyg är medarbetarsamtalsprocessen. Ledhagen på IKEA menar även han att medarbetarsamtal är ett bra verktyg för att hjälpa ledaren att identifiera medarbetarnas behov. Den största svårigheten med att lyckas tillfredsställa de anställdas behov i arbetet anser Ledhagen är att alla medarbetares behov ser olika ut och att det är svårt att fånga upp dessa i det dagliga arbetet. Därför menar han

att medarbetarsamtalen är viktiga då det ger ledaren tillfälle att sitta ner enskilt med varje medarbetare och diskutera dennes behov i arbetet. Unander- Scharin framhäver i intervjun:

*/.../ Vi är väldigt noga med att alla anställda ska få känna att de får tid med sin chef, tre tillfällen per år för att diskutera krav, önskemål och vidareutbildning så att ingen ska känna att de står stilla. Så det är viktigt för oss att vår personal trivs för utan vår personal så är vi ingenting/.../ (Intervju Unander- Scharin 2012-04-06).*

Som Unander- Scharin uttrycker i citatet ovan används medarbetarsamtalen på Bombardier i syfte att identifiera den enskilde medarbetarens behov i arbetet. Vilket tyder på att ledare är måna om att medarbetare ska trivas i arbetet så att de ska vilja stanna kvar i företaget. Månsson berättar i intervjun att varje medarbetare på ICA har ett medarbetarsamtal en gång per år där ledaren tillsammans med medarbetaren sätter upp mål som medarbetaren ska uppnå det kommande året. Detta samtal följs upp med ett uppföljningssamtal där ledaren går igenom hur väl målen har uppnåtts. I intervjun med Hägg framkommer det att han utför medarbetarsamtal med sina medarbetare en till två gånger per år beroende på hur mycket coachning en medarbetare är i behov av. Hägg förklarar att det finns en färdig mall för vad som skall diskuteras på dessa samtal vilket bland annat innefattar ICAs vision, värdeord och affärsidé. En kommunikation kring företagets vision och värdeord menar Hultberg (2007, s. 117-118) skapar begriplighet i arbetet. Mallen omfattas även av att en diskussion ska föras kring medarbetarens individuella hälsomål. Medarbetarsamtalen kan ses, som samtliga respondenter framhåvt, vara ett viktigt verktyg för att identifiera medarbetarens behov i arbetet. Men som Hägg beskriver finns det redan en mall för vad som ska diskuteras under dessa samtal. Vilket kan ses medföra att det blir svårt för medarbetarna att få utrymme att framhäva sina personliga behov och önskemål.

#### **4.4.5 Medarbetarens chans att uttrycka sig**

I Barrow och Mosleys (2008, s. 135) teorier kring hur ett långsiktigt engagemang skapas hos medarbetarna menar de att ett aktivt ledarskap krävs och där medarbetarens röster tas tillvara. I intervjun med Mindelöf upplyser hon om den nyligen genomförda medarbetarundersökningen som innebär att ta tempen på hur engagerad Universums personal är. Resultatet av denna undersökning visade inte så höga poäng, vilket hon förklarar med att Universum tidigare inte arbetat aktivt med den interna personalen.

En ledare som inkluderar medarbetare i processer kan enligt Crewson (1997 i Backhaus och Tikoo 2004, s. 508) leda till att medarbetare känner ett långsiktigt engagemang för

företaget. Något som Mindelöf anammat i sin strategi för att förbättra resultatet inför nästa mätning. Mindelöf menar att det är viktigt att försöka inkludera medarbetarna mer i arbetet istället för att bara informera dem. Månsson förklarar i intervjun att ICAs medarbetarundersökning är en elektronisk enkät där frågor kring tre olika faktorer besvaras; engagemang, välbefinnande och ledarskap. Detta för att identifiera hur väl arbetet med detta ser ut i företaget. Efter undersökningen sker återkopplingsträffar där resultatet diskuteras inom gruppen. Ett tillfälle som Månsson ser som ypperligt för ledarna, då de har chansen att snappa upp förslag och idéer till olika aktiviteter som kan främja gruppen som helhet. Vad som kunnat utläsas från detta är att både ICA och Universum har sett fördelarna med att undersöka hur stort engagemang deras medarbetare känner till företaget samt att personalens röst är en central utgångspunkt för hur företaget ska kunna bygga upp sig på långsikt.

---

I detta kapitel har motiven till varför företagen arbetar internt med sitt employer brand analyserats samt vilka behov som framhållits som betydelsefulla för en ledare att tillgodose för att få sina medarbetare att stanna i företaget. Avslutningsvis analyserades de verktyg och strategier som ledarna använder för att kunna identifiera och tillgodose medarbetarnas behov. Vilka var; värderingsbaserade rekryteringar, intern kommunikation, medarbetarsamtal, ledar- medarbetarmodellen och medarbetarundersökningar. Med hjälp av dessa verktyg och strategier kan ledarna identifiera medarbetares behov. Om dessa tillgodoses kan en känsla av hanterbarhet, meningsfullhet samt begriplighet skapas hos medarbetaren i arbetet vilket kan leda till en vilja att stanna kvar i företaget. I nästkommande kapitel kommer de svar som varit mest framträdande i detta kapitel att diskuteras och summeras i ett större perspektiv.

## 5. Allt har ett slut

*I detta avslutande kapitel kommer det resultat som framkommit i analysen att diskuteras och summeras detta för att kunna besvara uppsatsens syfte genom frågeställningarna som lyder; Varför arbetar ledare med sitt interna employer brand? Vilka behov hos medarbetare anser ledare är av betydelse att tillfredsställa för att attrahera och behålla nuvarande personal och varför? Samt vilka verktyg och strategier använder ledare för att identifiera medarbetarens behov i arbetet?*

---

### 5.1 Företagets önskan att behålla medarbetaren

Behovet av kompetent arbetskraft har under senaste årtiondena drastiskt ökat och kommer även att fortsätta öka inom den närmsta framtiden. Vilket har ökat uppmärksamheten för det interna employer brandarbetet. Något som gjort det intressant att undersöka motiven bakom företagets satsningar, vilket leder in på uppsatsen första frågeställning:

- Varför arbetar ledare med sitt interna employer brand?

Vi kan utifrån denna undersökning konstatera att anledningen till att företagen arbetar med sitt interna employer brand är för att behålla sin befintliga personal. Detta på grund av att den tillgängliga kompetensen som finns på arbetsmarknaden inte motsvarar den efterfråga som företagen har. På grund av detta kan vi se att det blir viktigt för företagen att arbeta med att behålla sin personal, detta för att säkerställa att företagen har den kompetens som krävs för att vara framgångsrik samt minska kostnader för nyrekrytering. En annan anledning till företagets arbete med att behålla den befintliga personalen är att de ser medarbetarens kompetens som företagets viktigaste resurs.

Trots att företagen är väl medvetna om att medarbetarna är deras viktigaste resurser för deras framgång, kan vi konstatera att medvetenheten kring det interna employer brandarbetet inte är lika uttalat som det externa. Detta då företagen framhäver att syftet med deras employer brandarbete är att skapa en medvetenhet och attraktivitet hos potentiella medarbetare. Något som vi ifrågasätter då vi anser att ett företag som önskar vara en attraktiv arbetsgivare externt även måste kunna attrahera de befintliga medarbetarna internt. Dock utesluter inte det interna det externa employer brandarbetet och vice versa, det handlar om att komplettera dem med varandra. Med detta resonemang kan vi dra slutsatsen om att företagets satsningar på det interna employer brandarbetet kan leda

till att företagets attraktivitet ut mot den potentiella medarbetaren stärks. Vilket i sin tur kan bidra till att de befintliga medarbetarna upplever en positiv känsla för företaget och därmed en vilja att stanna kvar.

## **5.2 Vikten av att tillfredsställa medarbetaren**

Efter att ha fått svar på motiven bakom företagets arbete med det interna employer brand är det intressant att gå vidare och diskutera vilka behov hos medarbetare som ledare tycker är betydelsefulla att tillgodose för att lyckas behålla kompetenta medarbetare inom företaget. Detta leder in på uppsatsens andra frågeställning:

- Vilka behov hos medarbetare anser ledare är av betydelse att tillfredsställa för att attrahera och behålla nuvarande personal och varför?

De behov som respondenterna framhåller som betydande för medarbetarnas trivsel i arbetet är; utvecklingsmöjligheter, lön, välbefinnande, rätt uppdrag, arbetsmiljö, arbetsuppgifter, rimliga krav, goda relationer och stöd, stolthet samt balans i livet. Om dessa behov tillgodoses anser vi att det kan främja medarbetarens känsla av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetet. För att lyckas identifiera dessa behov och skapa förutsättningar för att behoven tillgodoses hävdar vi att det kräver ett hälsofrämjande ledarskap. Detta till grund av att de behov som har framkommit som mest betydelsefulla för att medarbetare ska ha den fysiska och psykiska orken att kunna hantera arbetet på bästa sätt är de implicita behoven, det vill säga balans i livet, psykisk hälsa och stolthet i arbetet, vilket vi hävdar att en hälsofrämjande ledare tillgodoser.

En hälsofrämjande ledare anser vi har de förutsättningarna som krävs för att kunna identifiera de implicita behoven. Detta då en sådan ledare har en medvetenhet och en förståelse för att medarbetarnas psykiska välbefinnande hänger samman med medarbetarens prestation. Vad vi har kunnat utläsa är att ett aktivt strategiskt arbete för att medarbetaren ska känna ett välbefinnande såväl i arbetslivet som i privatlivet har börjat införas på företagen. Detta då ledarna har sett att det är en bidragande faktor till hur väl medarbetaren trivs och presterar i arbetet. Att då som ledare skapa förutsättningar för att medarbetaren ska kunna parera privatlivet med arbetslivet anser både employer branding teorierna och respondenterna är viktiga. Detta för att kunna hantera arbetet och vilja stanna kvar. Detta är även något som kommer vara en avgörande faktor i framtiden för företagets attraktivitet. Balansen i livet har därmed kommit att bli en viktig komponent i företagets

interna employer brandarbete. Vår slutsats blir att en hälsofrämjande ledare kan bidra och skapa förutsättningar för att medarbetaren ska känna en känsla av balans i livet, detta då en sådan ledare möjliggör för sina medarbetare att känna hanterbarhet i arbetet.

### **5.3 Ett nära samspel – en förutsättning**

Som diskuterats i uppsatsens andra frågeställning är det viktigt att ledare identifierar och tillgodoser medarbetarens behov i arbetet för att denne ska kunna känna ett långsiktigt engagemang och en vilja att stanna kvar i företaget. Tidigare i uppsatsen har det framkommit att ledarens intagande av en mångfacetterad strategi möjliggör tillgodoseendet av medarbetarnas behov. Detta leder in på uppsatsens tredje och sista frågeställning:

- Vilka verktyg och strategier används för att identifiera medarbetarnas behov i arbetet?

Det empiriska materialet belyser att ledarna med stöttning av HR-funktionen använder sig av olika verktyg och strategier för att identifiera medarbetarens behov i arbetet. De verktyg och strategier som ledarna främst använder sig av är; värderingsbaserade rekryteringar, intern kommunikation, medarbetarsamtal, ledar-medarbetarmodellen och medarbetarundersökningar. Utifrån empirin går det att se att den vanligaste formen för att identifiera medarbetarens behov är medarbetarsamtal. Dessa samtal kan vi dock se som relativt krystade tillställningar där medarbetaren kan ha svårt att öppna upp sig och säga vad denne har för behov och hur den verkligen önskar att sin arbetssituation ser ut. Något som kan grunda sig i en rädsla hos medarbetaren för vad ledaren ska tycka om att som medarbetare ställa krav och ha åsikter om arbetet.

Vad vi då anser blir viktigt är att som ledare kunna främja goda relationer i arbetet. Detta då vi hävdar att det blir lättare för ledaren att kunna identifiera medarbetarens implicita behov i det vardagliga arbetet om en god ledar- medarbetarrelation skapas. Något som kan ses i likhet med ett hälsofrämjande ledarskap, då ett sådant ledarskap främjar goda relationer. Relationsbyggande kan ses vara avgörande för att skapa en förståelse och djupare kontakt med medarbetarna. En problematik med relationsbyggande är dock att det är ett tidskrävande arbete för ledaren som ligger bakom en relation samt att relationer är något som byggs upp över tid. En slutsats vi kan göra är att det är viktigt som ledare att vara närvarande i arbetet och arbeta nära sin personal. Detta då ett nära samspel mellan ledare och medarbetare anser vi gör det lättare för ledaren att snappa upp och identifiera

medarbetarnas behov vilket möjliggörs genom att det råder en god relation mellan ledaren och medarbetaren.

Att som ledare även ge förutsättningar för sina medarbetare att få ge feedback tillbaka till ledaren, kan enligt oss innebära att medarbetaren lättare kan uttrycka önskemål och åsikter om vilket ledarskap de är i behov av i arbetet. Detta kan i sin tur bidra till att ledaren kan utveckla sitt ledarskap samt skapa ytterligare och bättre förutsättningar för att kunna identifiera medarbetarens behov. Med detta kan vi dra slutsatsen om att ledarskapet har en stor och betydande påverkan om en medarbetare känner det betydelsefullt att arbeta på företaget och därmed känna en vilja att stanna kvar, något som vi anser möjliggörs genom ett hälsofrämjande ledarskap.

---

Sammanfattningsvis har det framkommit utifrån diskussionen ovan att det är av stort vikt att en ledare identifierar och tillgodoser sina medarbetares behov. Vi kan därmed säga att det hälsofrämjande ledarskap har en inverkan på hur väl ett företag lyckas med sitt interna employer brand. Detta för att ett hälsofrämjande ledarskap möjliggör och skapar förutsättningar för att medarbetarna ska känna hanterbarhet, meningsfullhet och begriplighet i arbetet. Kan inte en ledare tillgodose detta har det framkommit att det kan resultera i att medarbetarna inte väljer att stanna kvar i företaget. Som en av respondenterna uttrycker det: ”Ta hand om dina talanger annars gör någon annan det!” (Intervju Mindelöf 2012-04-25).

#### **5.4 Innan allt tar slut – ett kunskaps bidrag**

Utifrån de slutsatser som vi i ovanstående kapitel har kunnat konstatera har ögonen öppnats för vidare forskningsfält. Ett perspektiv som vi kan se är intressant att belysa för vidare forskning är ett medarbetarperspektiv. Ett medarbetarperspektiv kring hur en hälsofrämjande ledares insatser kan påverka medarbetarens vilja att stanna kvar inom företaget. Detta då ett sådant perspektiv skulle kunna komplettera vår forskning i form av att vi får medarbetarnas syn på vilka behov de har i arbetet och som skulle kunna jämföras med vad ledare anser är viktigt. Något som skulle kunna bidra med en mer heltäckande bild av vårt forskningsfält. För att komplettera vår forskning anser vi att en annan intressant infallsvinkel skulle kunna vara att studera hur företag som inte är med på listan över Sveriges attraktivaste arbetsgivare arbetar med sitt interna employer brand. En sådan

vidare forskning skulle kunna bidra med att identifiera vad som skiljer ett attraktivt respektive mindre attraktivt arbetsgivarvarumärke åt i arbetssätt. Vi tror även att det hade varit intressant att studera hur ett lyckat internt employer brandarbete kan påverka företagets förmåga att vara attraktiv ut mot potentiella arbetstagare. Detta för att utöka teorierna om det interna employer brandarbetets betydelse.

## **5.5 Och något nytt kan ta en början**

Vårt val att inta ett ledarskapsperspektiv har gett en intressant bild om vad ledare anser är viktigt i arbetet med medarbetarna. Nu i efterhand kan vi se att en komplettering av ett medarbetarperspektiv hade stärkt uppsatsens resonemang och slutsatser. Avgränsningen var dock nödvändig på grund av uppsatsens omfång. Därför lämnar vi denna dörr öppen för andra forskare.

Tankesätt och personliga värderingar som bland annat tillförskaffats under universitetsutbildningen Service Management - Health, kan vi i efterhand konstatera ha påverkat uppsatsen tillförlitlighet. Detta då en förförståelse infann sig om framförallt det hälsofrämjande ledarskapet. Även tolkningen av resultatet kan ha påverkats av våra egna personliga intressen och värderingar, något som vi varit medvetna om och därför försökt vara så subjektiva som möjligt men som bidrar till att reabiliteten och validiteten i uppsatsen kan diskuteras (Bryman s. 368-369). Vi är medvetna om att vårt resultat inte är generaliserbart då vi endast studerat ett fåtal personer inom ett fåtal företag. Trots denna begränsning anser vi att resultatet kan vara överförbart till andra sammanhang och miljöer (Jacobsen 2010, s. 22).

---

Med detta sagt återstår det bara för oss att tacka läsaren för att du tog dig tid att läsa denna uppsats. Förhoppningen är att du efter denna läsning har fått en ökad förståelse för det interna employer brandarbetet och vad ett hälsofrämjande ledarskap kan bidra med i detta arbete. Vår förhoppning är även att vi har väckt ett intresse hos andra studenter och forskare som skulle vilja bygga vidare på denna forskning.



## 6. Källförteckning

### Skriftliga källor

AFS 1980:14. *Psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön*. Arbetsmiljöverket.

Alvesson, Mats. & Sköldberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Antonovsky, Aaron. (2009). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. New York: School of Business, State University.

Barrow, Simon. & Mosley, Richard. (2008). *The Employer Brand – Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd: Chichester.

Berry, Leonard L. (2002). *Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000*. Texas A&M University.

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber AB.

Clegg, Stewart., Kornberger, Martin. & Pitsis, Tyrone. (2007). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber AB.

Grönroos, Christian. (2008). *Service Management och marknadsföring – Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrens*. Malmö: Liber AB.

Hansson, Anders. (2009). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Hultberg, Annemarie. (2007). *Ett hälsosammare arbetsliv – Vägledning för goda psykosociala arbetsförhållanden*. Socialmedicinsk tidskrift, nr 2, ss. 114-122.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2010). *Vad, hur och varför – om metodval i företagsekonomi och*

*andra samhällsvetenskapliga ämnen.* Lund: Studentlitteratur AB.

Knox, Simon. & Freeman, Cheryl. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716.

Kunerth, Bernard. & Mosley, Richard. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, Vol 10. (3), 19-26.

Kvale, Steinar. (1997). *Den Kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur.

Lindberg, Peter. & Vingård, Eva. (2002:5). *De friska - en studie kring livs- och arbetsbetingelser som stödjer en positiv hälsoutveckling.* I SOU Arbetslivsinstitutet.

Maxwell, Rachael. & Knox, Simon. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, Vol. 25. (9-10), 416-427.

Macleod, David. & Clarke, Nita. (2009) *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement.* UK: Department for Business, Innovation and Skills.

Mosley, Richard. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management*, 15. (2), 123-134.

Mosley, Richard. (2009). *Employer Brand: The Performance driver No Business Can Ignore.* (Elektronisk artikel). Shoulder of Giants.

Parment, Anders. & Dyhre, Anna. (2009). *Sustainable Employer Branding – Guidelines, Worktools and Best Practices.* Malmö: Liber AB.

Tangen, Henrik. & Conrad, Charlotte. (2009). *Skapa och bygga hälsa på arbetsplatsen.* Lund: Studentlitteratur AB.

Thompson, Vince. (2007). *Ignited: Managers! Light Up Your Company and Career for More Power More Purpose and More*. New Jearsey: FT Press.

Wieseke, Jan., Ahearne, Michael., Lam, Son K. & Van Dick, Rolf. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 123–145.

### **Muntliga källor**

Teresia Unander-Scharin, HR-ansvarig Bombardier Sweden, Västerås. Intervjuat 6 april 2012.

Peter Hägg, Senior Category Manager ICA Helsingborg. Intervjuat 25 april 2012.

Jenny Johansson, HR-Koordinator IKEA Service Office, Helsingborg Intervjuat 26 april 2012.

Margaretha Månsson, HR-Konsult ICA Helsingborg. Intervjuat 3 maj 2012.

### **Telefonintervju**

Anders Ledhagen, Restaurangchef IKEA Jönköping. Intervjuat 13 april 2012.

### **Onlineintervju**

Anna Mindelöf, Personalansvarig Universum. Intervjuat 25 april 2012.

### **Webbdokument**

En artikel:

ERE. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand.

<http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (Läst 2012-03-26.).

Ett dokument:

Bombardier. (2011). *Financial report – It's all about what's next*.

<http://ir.bombardier.com/en/financial-reports/all-reports> (Läst: 2012-04-24).

Bombardier. (2012). *About us*.

<http://www.bombardier.com/en/corporate/about-us> (Läst: 2012-05-08).

Bombardier. (2012). *History*.

<http://www.bombardier.com/en/corporate/about-us/history?docID=0901260d8001dffa>  
(Läst: 2012-05-08).

ICA. (2012). *Detta är ICA*.

<http://www.ica.se/Om-ICA/Detta-ar-ICA/> (Läst: 2012-05-08).

ICA. (2011). *Årsredovisning och hållbarhetsredovisning 2011*.

<http://reports.ica.se/ar2011sv> (Läst: 2012-04-24).

IKEA. (2012). *Lediga jobb*.

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/the\\_ikea\\_story/jobs\\_at\\_ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/the_ikea_story/jobs_at_ikea/index.html) (Läst: 2012-05-08).

IKEA. (2011). *Welcome Inside 2011*.

[http://www.ikea.com/ms/sv\\_SE/pdf/yearly\\_summary/Welcome\\_inside\\_2011.pdf](http://www.ikea.com/ms/sv_SE/pdf/yearly_summary/Welcome_inside_2011.pdf) (Läst: 2012-04-24).

Universum. (2012). *Företagsbarometern - The Universum Swedish Student Survey: Business*

<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey> (Läst 2012-03-23).

Universum. (2012). *Företagsbarometern - The Universum Swedish Student Survey: Bachelor of science engineering*.

<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Swedish-Student-Survey> (Läst 2012-03-23).

Universum. (2012). *About UNIVERSUM*.

<http://www.universumglobal.com/Employer-Branding---Universum/About-Universum>.  
(Läst: 2012-04-21).

### **Artikel i tidning**

Holck, Mette. (2011). *Attraktiv arbetsgivare – Bombardier klättrar på listan*. Västmanlands Läns Tidning. Läst: 2011-12-09.

### **Artikel från hemsida**

Wilde, Brendan. (2012). *How important is employer branding*.

<http://www.sooperarticles.com/business-articles/branding-articles/how-important-employer-branding-883643.html> (Läst: 2012-05-01).

### **Dokument**

*Årsredovisning 2011*. IKEA.

*Årsredovisning 2010*. ICA.

*Årsredovisning 2010*. Bombardier Transportation Sweden AB.

## **Bilaga 1. Intervjuguide - Ledare**

- *Denna intervjuguide är anpassad till de intervjupersoner som har en ledandeposition.*
- 

### **Inledande frågor:**

1. *Hjälper oss att få en förståelse för vilka intervjupersonerna är och dess bakgrund.*
  - Vad är din bakgrund – tidigare arbeten/ utbildningar?
2. Hur länge har du arbetat på X?
  - Vad var det som fick dig att söka till X?
3. Vilka är dina ansvarsområden?
4. Hur många anställda ansvarar du för?
5. Hur trivs du på X?
  - Vad är det som gör att du trivs eller inte trivs?

### **Information om X**

6. Hur stor är er personalomsättning?
7. Kan du berätta om era värderingar på X?
  - Är det något alla delar?
  - Hur arbetar ni med värderingarna i företaget?
  - På vilka nivåer arbetar ni med värderingarna?
  - Hur kommunicerar ni ut värderingarna till medarbetarna?

### **Employer Branding**

8. Hur definierar du Employer branding?
9. Vad innebär ert arbete på X med Employer Branding?
10. Vad var anledningen till att ni började satsa på Employer Branding?
  - Hur länge har ni arbetat med Employer Branding?
  - Är det ett lokalt/ regionalt eller globalt initiativ?
  - Vad har ni fått för hjälpmedel till att kunna implementera det?
11. Vad anser du är viktiga verktyg/faktorer i arbetet med Employer Branding på X?
12. Hur har ni arbetat för att stärka ert Employer brand?

13. Vad är ert mål med Employer Branding?
14. Vad är er styrka inom Employer Branding?
  - Svagheter: vad kan ni förbättra?
15. Hur kan du se resultatet/nyttan av ert employer branding arbete?
16. Vad tror du är den avgörande faktorn till att ni är det topprankade företaget på Universums lista vad gäller arbetsgivarvarumärket?
  - Vad har ni haft för strategier/ arbeten bakom denna framgång?

### **Ledarskap**

17. Hur arbetar du som ledare för att uppnå ett starkt employer brand?
  - Hur skulle du kunna utveckla ditt arbete till att stärka Xs employer brand internt?
18. Vilka fördelar ser du med att behålla den nuvarande personalen?
19. Hur arbetar du som ledare för att behålla och utveckla er nuvarande personal?
20. Vilka kriterier ser du att din personal kräver för att de ska stanna kvar i företaget?
21. Vad är den största utmaningen i ditt arbete som ledare i att behålla personalen?
22. Hur skapar och utvecklar du engagemang och motivation hos dina anställda?
23. Hur identifierar du som ledare dina anställdas behov och önskemål?
24. Hur kommunicerar du som ledare med dina medarbetare?
25. Vilka interna kommunikationskanaler skulle du säga är mest effektiva för att uppnå ett starkt Employer Brand?
26. Hur skulle du definiera en god arbetsmiljö på X?
  - Hur bidrar du till detta i din roll som ledare?

## Bilaga 2. Intervjuguide - HR

- *Denna intervjuguide är anpassad till de personer som arbetar inom Human Resource Management*
- 

### **Inledande frågor:**

*Hjälper oss att få en förståelse för vilka intervjupersonerna är och dess bakgrund.*

1. Vad är din bakgrund – tidigare arbeten/ utbildningar?
2. Hur länge har du arbetat på X?
  - Vad var det som fick dig att söka till X?
3. Vilka är dina ansvarsområden?
4. Hur många anställda ansvarar du för?
5. Hur trivs du på X?
  - Vad är det som gör att du trivs eller inte trivs?

### **Information om X**

6. Hur stor är er personalomsättning?
7. Har ni några värderingar?

*Om ja:* Kan du berätta om era värderingar på X?

  - Är det något alla delar?
  - Hur arbetar ni med värderingarna i företaget?
  - På vilka nivåer arbetar ni med värderingarna?
  - Hur kommunicerar ni ut värderingarna till medarbetarna?

### **Employer Branding**

8. Hur definierar du Employer branding?
9. Vad innebär ert arbete på X med Employer Branding?
10. Vad var anledningen till att ni började satsa på Employer Branding?
  - Hur länge har ni arbetat med Employer Branding?
  - Är det ett lokalt/ regionalt eller globalt initiativ?
  - Vad har ni bistått med för hjälpmedel för att implementera detta?
11. Vad anser du är viktiga verktyg/faktorer i arbetet med Employer Branding på X?



12. Hur har ni arbetat för att stärka ert Employer brand?
13. Vad är ert mål med Employer Branding?
14. Vad är er styrka inom Employer Branding?
  - Svagheter: vad kan ni förbättra?
15. Hur kan du se resultatet/nyttan av ert employer branding arbete?
16. Vad tror du är den avgörande faktorn till att ni är rankade (det topprankade företaget) på Universums lista över attraktiva arbetsgivarvare?
  - Vad har ni haft för strategier/ arbeten bakom denna framgång?
17. Hur arbetar du för att uppnå ett starkt employer brand?
  - Hur skulle du kunna utveckla ditt arbete till att stärka Xs employer brand internt?
  - Tycker du att Xs ledare arbetar utifrån dessa egenskaper som du nyligen nämnde? Eller ser du några skillnader?
18. Vilka fördelar ser du med att behålla den nuvarande personalen?
19. Hur arbetar du för att behålla och utveckla er nuvarande personal?
20. Vilka kriterier ser du att er personal kräver för att de ska stanna kvar i företaget?
21. Vad är den största utmaningen i ditt arbete i att behålla personalen?
22. Hur skapar och utvecklar du engagemang och motivation hos dina anställda/ ledare?
23. Hur identifierar du dina medarbetares behov och önskemål?
24. Hur kommunicerar du med dina medarbetare?
25. Vilka interna kommunikationskanaler skulle du säga är mest effektiva för att uppnå ett starkt Employer Brand?
26. Hur skulle du definiera en god arbetsmiljö på X?
  - Hur bidrar du till detta?

## Bilaga 3. Intervjuguide - Universum

- *Denna intervjuguide är anpassad för intervjun med Universums personalchef*
- 

### **Inledande frågor:**

*Hjälper oss att få en förståelse för vilka intervjupersonerna är och dess bakgrund.*

1. Vad är din bakgrund – tidigare arbeten/ utbildningar?
2. Hur länge har du arbetat på Universum?
  - Vad var det som fick dig att söka till Universum?
3. Vilka är dina ansvarsområden?
4. Hur många anställda ansvarar du för?
5. Hur trivs du på Universum?
  - Vad är det som gör att du trivs eller inte trivs?

### **Information om Universum**

6. Kan du berätta lite kort om Universum? – Historia och vad ni gör?
  - Grundidén bakom Universum? Varför det startades? (affärsidé)
7. Hur stor är er personalomsättning?
8. Har ni på Universum några värderingar?
  - Är det något alla delar?
  - Hur arbetar ni med värderingarna i företaget?
  - På vilka nivåer arbetar ni med värderingarna?
  - Hur kommunicerar ni ut värderingarna till medarbetarna?

### **Employer Branding**

9. Hur definierar du Employer branding?
10. Vad innebär ert arbete med Employer Branding ut mot den externa kunden?
11. Vad för slags tjänster erbjuder ni?
12. Vad använder ni er av för strategier för att uppfylla kundens behov?
13. Hur implementerar ni dessa strategier?
14. Vad är främsta orsaken till att företag söker sig till er?

- rekrytering/ behålla?
15. Hur identifierar ni företagets styrkor och svagheter?
  16. Hur kan ni se resultatet/nyttan av ert employer branding arbete hos den externa kunden?
  17. Säg att en kund kommer till er och han eller hon vill förbättra företagets förmåga att behålla kompetent personal? – minska personalomsättningen, hur skulle ni då gå tillväga?
    - Vem är det från företaget som kommer till er? Position?
    - Är det ledaren ni riktar er mot?
    - Finns det några speciella strategier eller modeller ni använder er av?  
*Om ja: Hur går dessa till?*
  18. Hur viktigt anser du att det är för företag att arbeta strategiskt för att behålla den befintliga kompetenta personalen? (I employer branding kontexten)
    - Varför?
  19. Vad är er styrka inom Employer Branding arbetet?
    - Svagheter: vad kan ni förbättra?
  20. Vilka generella kriterier ser du att personal kräver idag för att de ska stanna kvar i företaget?
  21. Vad är den största utmaningen idag för företag att behålla kompetent personal?