



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Joanna Ling

Vad arbetsgivare gör för att attrahera en ingenjör

En studie om faktorer som styr och vad arbetsgivare gör för att
attrahera och behålla

What employers do to attract engineers

A study of employers' work and influencing factors for attracting and
retaining

Arbetsvetenskap
C-uppsats

Termin: VT - 17
Handledare: Jonas Axelsson

Förord

Jag vill börja med att rikta ett stort tack till IKEM för att ni välkomnat mig och låtit mig skriva min uppsats hos er, jag är oerhört tacksam och glad för att jag fått den möjligheten. Vidare vill jag specifikt tacka Linda för bra handledning och bollplank. Det är även så jag fått kontakt med mina respondenter som jag vill skicka en hälsning till, utan er hade studien inte varit möjlig. Från universitets sida vill jag även rikta ett tack till min engagerade och drivna handledare Jonas, som varit ett stort stöd under hela den här processen.

Till sist vill jag även tacka min familj för mentalt och praktiskt stöd den här terminen.

Stockholm / Karlstad, Maj 2017.

Joanna Ling

Sammanfattning

Syftet med min studie är att undersöka vilka faktorer som styr, och vad arbetsgivare gör, för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer inom kemi- och teknikbranschen. Studien har utförts på IKEM - Innovations- och kemiindustrierna i Sverige som är en arbetsgivarorganisation med 1400 medlemsföretag. Intervjuer har genomförts med utvalda arbetsgivare från medlemsföretagen. Min förhoppning är att arbetsgivare som menar att attrahera och anställa nyexaminerade ingenjörer ska kunna ta del av hur branschkollegor i likartade situationer tänker. Jag skulle även med glädje se att nyexaminerade ingenjörer själva läser uppsatsen för att skapa sig en bild av hur deras potentiella arbetsgivare tänker kring möjligheten att locka dem.

Studien har utförts med en kvalitativ metod, och resultatet visar hur arbetsgivare arbetar för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer. Den belyser effektiva metoder att göra detta, samt att det finns faktorer som kan ha inverkan när det kommer till möjligheten att attrahera. Hur arbetsgivarna marknadsför sig och rekryterar nyexaminerade ingenjörer har inverkan på deras Employer Brand. Vidare visar det sig även att förmåner och associationer kopplade till arbetsgivarvarumärke är avgörande för dess attraktivitet. Studien visar även hur värderingar och organisationskultur kan skapa ett starkt internt Employer Brand, vilket är grundläggande för att stärka även det externa varumärket. Studien belyser även vikten av arbetstagarens möjlighet till utveckling och karriär som en avgörande aspekt för att arbeta vidare för arbetsgivaren. I utförandet av studien har jag tagit hänsyn till företagens geografiska placering, och jämförelsen mellan de företag belägna centralt kontra de belägna mer i periferin visar på skillnader när det gäller möjligheten att attrahera.

Nyckelord: Employer Branding, arbetsgivarvarumärke, attrahera, påverka, arbetsgivare, arbetstagare, nyexaminerade, ingenjörer.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Tidigare forskning.....	9
1.3 Syfte	10
1.4 Hypoteser	10
1.5 Avgränsningar.....	10
1.6 Disposition	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Definition av Talent Management	11
2.1.1 Identifiera och Attrahera	12
2.1.2 Hur attraherandet sker.....	13
2.1.3 Behålla och utveckla	14
2.1.4 Anpassa eller avveckla.....	14
2.2 Employer Branding.....	16
2.2.1 Intern och Extern Employer Branding	17
2.2.2 Place Branding	18
2.3 Anställningsförhållanden	19
2.4 Talang möter generation Y	20
2.5 Företagskultur och värderingar	21
3. Metod	23
3.1 Val av metod.....	23
3.2 Förförståelse	23
3.3 Val av respondenter	24
3.4 Presentation av urval.....	24
3.5 Intervjumetod.....	25
3.6 Förberedelser	25
3.7 Genomförandet	25
3.8 Bearbetning av data	28
3.9 Validitet och Reliabilitet.....	29
3.10 Etik och diskussion kring ett etiskt förhållningssätt	30
4. Analys och resultat	32
4.1 Hypotes 1	32
4.1.1 Identifiera och Attrahera	32
4.1.2 Behålla	34
4.1.3 Anpassa eller avveckla.....	36
4.1.4 Jämförelse gällande hypotes 1	37

4.2 Hypotes 2	39
4.2.1 Jämförelse gällande hypotes 2	42
4.3 Hypotes 3	44
4.3.1 Jämförelse gällande hypotes 3	45
4.4 Hypotes 4	45
4.4.1 Jämförelse gällande hypotes 4	47
4.5 Hypotes 5	47
4.5.1 Jämförelse gällande hypotes 5	49
5. Slutsats och diskussion.....	50
5.1 Slutsatser.....	50
5.1.1 Hypotes 1	50
5.1.2 Hypotes 2	51
5.1.3 Hypotes 3	52
5.1.4 Hypotes 4	53
5.1.5 Hypotes 5	53
5.2 Avslutande diskussion	54
5.2.1 Förslag på vidare forskning	55
6. Referenslista.....	56
7. Bilagor	59
7.1 Intervjuguide.....	59

Figurlista

Figur 1: Talent Management i tre steg	11
Figur 2: Employer Branding stegvis	18
Figur 3: Exempel på kategorisering och begrepp kopplade till hypotes	28
Figur 4: Talent Management – inverkan på faktorer.	39

Tabellförteckning

Tabell 1: Uppställning av bristindex gällande yrken.....	8
Tabell 2: Presentation av respondenter.....	25

1. Inledning

I det här avsnittet redogör jag för bakgrunden till ämnet som kommer att behandlas i studien. Vidare kommer jag att presentera tidigare forskning, syfte, hypoteser och avgränsningar. Inledningen avslutas sedan med en redogörelse för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Det faktum att ingenjörer är efterfrågade på arbetsmarknaden är det som har öppnat mitt intresse för att göra den här studien (IKEM 2017). Den ökade efterfrågan på ingenjörer har tvingat företag att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke, vilket gör att syftet med uppsatsen blir relevant. Den här uppsatsen kommer att handla om ingenjörer som finns inom ramen för "tjänstemän". Därför börjar jag med att klargöra det begreppet. En majoritet av tjänstemännen är personer med akademisk utbildning, som arbetar med tjänster och inte varor, vilket framförallt är det som skiljer tjänstemän från arbetare (Dyhre & Parment 2013:38, Kjellberg 2009:245ff). Tjänstemän finns inom alla typer av branscher och sektorer. I och med den teknologiska utvecklingen, innebär det att allt fler arbetsroller inom industrin som tidigare tillsattes med arbetare, nu kräver tjänstemän. De roller inom exempelvis produktion som tidigare krävde slit och ork, kan idag styras via en dator (Dyhre & Parment 2013:38f). I och med det ökar konkurrensen om ingenjörerna, och till följd av det blir det allt svårare för arbetsgivare att rekrytera den typen av arbetskraft (Dyhre & Parment 2013:22).

Svenskt Näringsliv har gjort en undersökning som visar att arbetsgivares prioritet när de ska rekrytera är att arbetstagaren innehar nödvändig erfarenhet (Svenskt Näringsliv 2016). Arbetsgivares fokusering på erfarenhet skapar svårigheter i att rekrytera nyexaminerade, då flertalet oftast inte har större erfarenhet än sin utbildning. En annan studie om rekrytering, också framtagen av Svenskt Näringsliv, visar att arbetsgivare inom den svenska industrin upplever större problem än andra branscher att fylla sina vakanser (Svenskt Näringsliv 2016:22). Undersökningen belyser att ingenjörer sticker ut som ett av de yrken den svenska industrin har svårast att rekrytera till (Svenskt Näringsliv 2016:24).

Arbetsförmedlingen utför årligen en undersökning kallad: "Var finns jobben?". De anger där ett index gällande hur stor grad det råder brist på arbetskraft inom olika yrken. Skalan går från 1.00–5.00. Civilingenjörsyrken inom kemi och kemiteknik ligger 2017 på 3.86 och civilingenjörsyrken inom maskinteknik på 4.51. Den siffran indikerar hur stor konkurrensen kommer att vara på arbetsmarknaden (Arbetsförmedlingen 2017:35). För att tydliggöra innebär det att yrken med låga siffror, exempelvis 1.0–1.5 kommer att uppleva väldigt stor konkurrens. Skalan har förtydligats i tabell 1, som går att se här nedan. Det är sådana yrken där det finns gott om kompetent personal inom området men få vakanta tjänster, eller företag i behov av den kompetensen. Indexet visar att yrken med höga siffror däremot kommer att ha få verksamma och utbildade inom området, men flertal företag som efterfrågar sådan kompetens. Som arbetstagare kan detta ses som ett ideal, då dessa kommer kunna välja arbetsgivare utifrån egna preferenser, eftersom trycket är stort. För arbetsgivarna däremot

innebär det hög konkurrens om arbetskraften, vilket resulterar i vikten av att vara attraktiv, för att säkerställa att de som utbildar sig ska vilja arbeta på det specifika företaget.

Tabell 1: Uppställning av bristindex gällande yrken. Arbetsförmedlingen (2017:35). Egen illustration.

Bedömning	Bristindex
Mer påtaglig brist/Mycket liten konkurrens om jobben	4.01–5.00
Viss brist/Liten konkurrens om jobben	3.30–4.00
Balans mellan tillgång och efterfrågan	2.90–3.29
Visst överskott/Hård konkurrens om jobben	2.00–2.89
Mer påtagligt överskott/Mycket hård konkurrens om jobben	1.00–1.99

I rekryteringsundersökningen framtagen av Svensk Näringsliv angav nästintill 20 procent av tillfrågade företag att rekryteringar inte fullgjorts på grund av att arbetstagarnas lönekrav varit för höga (Svenskt Näringsliv 2016:25). I rekryteringsundersökningen av Svenskt Näringsliv (2016:25) angav 17 procent andra anledningar till misslyckade rekryteringar, och fick då själva ange vad det kunde vara. Ett exempel från arbetstagarsidan var att företaget låg för långt bort från centralort eller på annat vis fel geografiskt sett. Arbetsgivarsidan angav att en av orsakerna är att arbetstagare haft utbildning men ingen verklig kompetens eller erfarenhet.

De regler som gäller kring en anställning finns reglerat i lag. Dock får det från vissa paragrafer i lagen göras undantag om det finns stöd i gällande kollektivavtal (Lunning & Toijer 2006:17). Kollektivavtalet är det som kan sägas ligga till grund för hur anställningsförmåner ska kontrolleras på arbetsmarknaden och inom branscher (Gellner 2003:127). Kollektivavtal upprättas mellan en facklig organisation och arbetsgivarförening eller arbetsgivare. Utöver kollektivavtalet, kan den anställde och dess arbetsgivare komma överens om andra punkter i det enskilda anställningsavtalet. Det som står i det enskilda avtalet får då inte motsätta sig det som står i gällande kollektivavtal (Gellner 2003:128). Exempel på vad som kan regleras i kollektivavtalet är: Anställning, lön, övertid, pension, sjuklön, semester och ledighet (Unionen 2016). Det händer att arbetsgivare väljer att erbjuda sina anställda andra förmåner än det som står i lag och kollektivavtal för att framstå bättre i de anställdas ögon och gentemot konkurrenter (Gellner 2003:128).

1.2 Tidigare forskning

Efter att ha gjort en del eftersökningar kom jag fram till att det genomförts flertal tidigare studier gällande Employer Branding och attraktiva arbetsgivare. Den svenska motsvarigheten till Employer Branding är arbetsgivarvarumärke (Wikström & Martin 2012:33). Då båda begreppen förekommer i teorier om ämnet, kommer båda således nyttjas även i min studie. Begreppet Employer Branding kan ses som välanvänt, trots det är det många arbetsgivare som inte arbetar alls med frågorna som rör arbetsgivarvarumärket. Det finns dessutom mängder av litteratur skrivet om hur Employer Branding på bästa sätt ska utföras, men det finns mindre forskning som visar konkret varför. Det jag hittade tämligen lite om var det min studie behandlar, nämligen attraherandet av nyexaminerade ingenjörer till branschen kemi och teknik, samt påverkande faktorer.

När företaget Universum, inriktade på Employer Branding listade svenska studenters drömarbetsgivare hamnade – inte helt oväntat Ikea, H & M och Volvo Cars som några av företagen i toppen. För ingenjörstudenten ligger Google och Volvo Cars högt (Universum 2016). Enligt dem vill dagens svenska studenter arbeta för en arbetsgivare som har ett högre syfte, men som också kan erbjuda arbetsuppgifter och en arbetsmiljö utöver det vanliga, samtidigt som det finns en balans till den privata sfären (Ibid). I Universums studie presenteras även trender som kan påverka arbetsgivarvarumärket. De är bland annat kandidaternas vetskap och information, och för att kunna konkurrera gäller det enligt dem att särskilja sig mot konkurrenterna genom en utstickande och unik företagskultur. Fler påverkande faktorer är möjligheten till inkludering, som även berör tillfälliga arbetstagare så som konsulter, att förstå innebörden och betydelsen av sociala medier samt kunna anpassa organisationen och dess talanger vid snabba förändringar (Universum u.å).

Jag har i min studie utgått från att de flesta nyexaminerade är unga vuxna, men är givetvis medveten om att även äldre personer väljer att studera och då blir nyexaminerade. I en artikel skriven av Bolton et al (2013) pekar författarna på att generation Y är den första generationen som under hela sin uppväxt varit genomsyrade av digitalisering. Generation Y är enligt ovan författare personer födda mellan 1981-1999, medan en artikel skriven av Svd (2012) menar att spannet är personer födda 1982-2003. I Svd's artikel framgår det att när generation Y kommer ut i arbetslivet har de högre och mer specificerade krav än tidigare generationer, bland annat att arbetet bör ha ett högre syfte och vara meningsfullt.

Valet av specifikt ingenjörer motiveras mer ingående under avsnittet bakgrund, men valet föll på den gruppen på grund av att de idag är efterfrågade på arbetsmarknaden. Jag valde då även att se till vilka parametrar som kan påverka arbetsgivarvarumärket och möjligheten att attrahera. De faktorer som jag skapat mina hypoteser utifrån är främst baserade på inläst fakta men tillika min förförståelse och mitt intresse för att undersöka de valda hypoteserna.

1.3 Syfte

Syftet med min studie är att undersöka vilka faktorer som styr, och vad arbetsgivare gör, för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer inom kemi- och teknikbranschen.

1.4 Hypoteser (H):

Jag väljer i studien att arbeta med hypoteser framför frågeställningar som är mer förekommande inom kvalitativa studier. Valet landar på hypoteser då de har en stark förankring till min teoretiska referensram, och för att då se om teorierna stämmer överens med verkligheten valde jag att arbeta med hypoteser.

- **H (1) Intern och extern Employer Branding är viktigt för arbetsgivarna för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer.**
- **H (2) Val av marknadsföring och kommunikationskanaler har inverkan på hur arbetsgivare attraherar nyexaminerade ingenjörer.**
- **H (3) Möjlighet till personlig utveckling för de nyexaminerade ingenjörerna är en avgörande faktor för att attrahera och behålla dem.**
- **H (4) Arbetsgivarna märker tydliga generationsförändringar hos de nyexaminerade ingenjörerna.**
- **H (5) Arbetsrättslagstiftningen är en trygghet för arbetsgivaren och tycks inte påverka hur de attraherar och behåller nyexaminerade ingenjörer.**

1.5 Avgränsningar

Jag har i studien valt att fokusera helt på arbetsgivarens perspektiv, och avgränsar mig därför från arbetstagarens synvinkel. Jag valde att utföra studien på det sättet då en studie med båda perspektiven hade blivit för omfattande. Jag har även valt att fokusera på nyexaminerade ingenjörer, och inte beaktat de mer erfarna ingenjörerna när det gäller uppsatsens syfte.

1.6 Disposition

Uppsatsen är disponerad i olika avsnitt. Läsaren fångas in genom den teoretiska referensramen som öppnar upp till tidigare teorier och forskning om ämnet, och som valts ut specifikt för den här studien. Den teoretiska referensramen följs av metodavsnittet som mer ingående beskriver hur arbetet har gått till. Här går det att som läsare finna information om hur materialet har samlats in, hur intervjuerna har genomförts samt hur de har hanterats och analyserats. Studien övergår sedan i delen analys och resultat där det som lyfts fram i den teoretiska referensramen kopplas samman med de material som samlats in från genomförda intervjuer. Här förs diskussioner kring uppsatsen hypoteser, och avsnittet är därför indelat i rubriker satta efter hypoteserna för att underlätta för läsaren. Efter det kommer uppsatsens avslutande del, med slutsatser och diskussion. I det avsnittet framgår det mer tydligt varför hypoteserna har verifierats eller falsifierats, och det förs en diskussion kring vad som försvårat och vad som kunnat underlätta studien. Här presenteras även förslag på vidare forskning gällande ämnet.

2. Teoretisk referensram

I det här avsnittet kommer jag att redogöra för de teorier som jag anser är av relevans för studiens syfte. Kapitlet inleds med en redogörelse för Talent Management, vilket i stora drag handlar om att attrahera, behålla och avveckla personal. Då studiens fokus kretsar kring delen att attrahera, blir Employer Branding relevant. Det begreppet kommer därför att presenteras och då också intern och extern Employer Branding men även Place Branding. Andra faktorer som kan vara av betydelse för arbetsgivarvarumärket är företagskultur, värderingar och generationskillnader som då kan kopplas samman med delen attrahera i Talent Management. Vidare kommer avsnittet även att belysa arbetsförhållanden, då en av uppsatsens hypoteser ifrågasätter om den arbetsrättsliga lagstiftningen påverkar arbetsgivares förmåga att attrahera. De utvalda teorier som lyfts fram är för arbetstagare i allmänhet. Tanken med studien är att i kapitlet analys och resultat koppla presenterade teorier till de material som är specifikt för det här arbetet.

2.1 Definition: Talent Management

Talent Management består av tre huvuddrag och delar: Attrahera, behålla och utveckla samt avvecklande delen. Teorin behandlar begreppet arbetstagare i sin helhet, men blir relevant för den här studien när den i ett senare skede ska kopplas till attraherandet av specifikt nyexaminerade ingenjörer. Wikström och Martin (2012:11) kallar dessa drag för Talangarenan. Denna uppsats kommer gällande Talent Management huvudsakligen att fokusera på faserna attrahera och behålla, men även en del på att utveckla och avveckla. Samtliga faser och dess innebörd kommer att presenteras översiktligt, för att läsaren ska få ett helhetsperspektiv, och senare övergå i de delar uppsatsen är menade att fokusera på. Det finns inte någon konkret svensk översättning för begreppet Talent Management, därmed har det engelska namnet blivit det som används inom svenska språket också. Innebörden är att attrahera och behålla rätt typ av arbetstagare, de som ses som talanger (Lewis & Heckman 2006:141). Vad som menas med talanger, kommer att tas upp i studien inom kort. Talent Management kan också sägas vara en del av en strategisk kompetensförsörjning, vilket i sin tur innebär att kunna anpassa kompetensförsörjningen efter målgruppens och generationens behov (Lindelöw 2008:17ff).



Figur 1: Talent Management i tre steg. Wikström och Martin (2012:11), egen tolkning och illustration.

Den illustrerade modellen beskriver stegen i processen, som tre steg en anställd går genom från det att han eller hon upptäcker företaget, till anställning och avslutande av sådan. Att tala om den avslutande delen är inte lika förekommande som övriga delar, men minst lika viktig för företagets kompetensförsörjning (Wikström & Martin 2012:12f). Det är också en del av processen på det vis att anställningar i somliga fall måste avslutas för att ge plats åt nya talanger, vilket är en stor del av Talent Management - att behålla specifikt *talangerna*. En fråga blir då vad eller vem som definieras som en talang. Den som har kunskap och kompetens inom något som företaget eftersöker, ses som en talang för den organisationen. "Everyone can be great somewhere but great people are not great everywhere" (Wikström & Martin 2012:13). Armstrong och Taylor (2014:265) definierar i sin tur talang som något den anställde måste ha för att kunna prestera bra i sitt arbete. Talanger är de arbetstagare som hjälper företaget i riktning mot deras uppsatta mål och sådana anställda som arbetar i roller som är strategiskt viktiga. I deras definition är det dessa personer Talent Management syftar till att attrahera och behålla (Armstrong & Taylor 2014:264f, Cappelli & Keller 2014:309ff).

Wikström och Martin (2012:14) anger ett flertal skäl till varför Talent Management är aktuellt för företag att arbeta med. Ett av dem är att organisationer måste arbeta allt hårdare för att locka till sig den nu kommande generation Y. Generationen kännetecknar sig genom att värdesätta andra saker i arbetslivet än tidigare generation gjort. Några typexempel på vad som är av betydelse för Y är att arbetet ska vara roligt men även vara meningsfullt och givande. Det är balansen där mellan som skapar attraktiva arbeten enligt Y (Wikström & Martin 2012:14). I en undersökning som gjorts bland arbetsgivare svarade över hälften att de trodde att ungdomar värdesätter ett roligt jobb framför ett välbetalt. Den andra hälften trodde däremot att lönen är av större vikt än att ha roligt. Samtidigt var det många som också kommenterade att båda parterna troligen var lika viktiga för den nya generationen (Svenskt Näringsliv 2003:4). Ungefär hälften av arbetsgivarna ansåg också att det är svårt att rekrytera unga personer, vilket överensstämmer med Wikström och Martins teori (2012:35) om att den nya generationen ställer högre krav på sina arbetsgivare.

2.1.1 Identifiera och Attrahera

Det första steget i Talangarenan är att attrahera de rätta medarbetarna till företaget. Fokus gällande att attrahera blir att presentera de delar som är av stor vikt för att fasen ska förbättras. Två av dessa delar är Employer Branding och innebörden av en stark företagskultur. Dessa delar kommer att beskrivas mer utförligt längre fram i studien, då de utgör en stor del av attraherandet. Frågan gällande vad det är för kompetens organisationen kommer att behöva i framtiden ingår i ett företags kompetensförsörjning. För att klarlägga vad organisationen kommer att behöva för arbetskraft framöver, gäller det att först se till vilken målgrupp de ska fokusera på. Anttila (1999:41ff) och Lindelöw (2008:14ff) talar om vikten av att tydliggöra vilken kompetens som efterfrågas, och hur den ska attraheras. Anttila (1999:43) menar att det är viktigt att göra en plan över hur kompetensförsörjningen kommer att se ut. Det är också givet att olika typer av organisationer och branscher kan ha olika svårigheter gällande att attrahera och rekrytera rätt kompetens.

Om det funnits ett konkret svar på exakt hur attraherandet ska ske, skulle arbetsgivare spara stora summor pengar på vad som annars kan ses som felrekryteringar (Lindelöw 2008:19f, Dyhre & Parment 2013:26). Att rekryteringar går fel till kan vara problematiskt. Ett exempel på det är anställda som arbetar på ett företag, men med ett arbete de inte brinner för. Detta som en väntan på att hitta det de verkligen vill arbeta med. Dessa personer ger inte lika mycket för arbetet, har inte samma engagemang, och dessutom – tenderar att försvinna så snart de hittar något de verkligen vill arbeta med (Dyhre & Parment 2013:55). Hur dessa personer talar om sitt arbete är med stor sannolikhet heller inte i positiv ton då de inte känner sig ett med arbetet, och därmed får svårare att skapa bra band med arbetsplatsen. Det handlar på så vis inte endast om att attrahera kompetens till företaget, utan som nämnts tidigare, rätt kompetens. Wikström och Martin (2012:34) menar att arbeta med sitt varumärke, med andra ord Employer Branding har visat sig resultera i större chans att attrahera efterfrågad arbetskraft. De som presterar högt, med höga ambitioner och som ofta är arbetsgivarnas målgrupp vill arbeta inom företag med hög status. Den höga statusen grundar sig mest sannolikt i ett framgångsrikt Employer Brand.

2.1.2 Hur attraherandet sker

Jag kommer senare att gå in på intern och extern Employer Branding. Det är viktigt när det kommer till hur attraherandet sker, eftersom företag oftast väljer att annonsera lediga tjänster både internt och externt (Lindelöw 2008:106f). Det är då en fördel om varumärket är starkt både på in och utsidan. När företaget sedan färdigställt en kravprofil och sammanfattat relevant information om organisationen är det dags att göra ett medieval. Valet baseras på vilken målgrupp företaget önskar nå ut till. Det blir då en fråga om vilka medier den önskade målgruppen använder sig av, samt om de själva kommer söka upp företaget eller om det är arbetsgivaren själv som måste jaga (Lindelöw 2008:107). Då en av studiens hypoteser konstaterar att val av kommunikation ut till målgruppen, i det här fallet ingenjörer, är avgörande blir det relevant att lyfta fram teorier kring hur det sker produktivt.

Dyhre och Parment (2013:59) menar att många arbetstagare, med tanke på digitalisering och sociala medier blir allt bättre på att bygga nätverk. Genom nätverket kan de skapa en egen profil och marknadsföra sig själva. Detta kan då ske genom flertalet plattformar på sociala medier (Ibid). Även Lindelöw (2008:108) skriver om att också rekryterarna har egna nätverk, och på så vis blir det en fråga om matchning där mellan. Det anses enligt flera källor vara det mest framgångsrika sättet att rekrytera på, genom nätverkande (Lindelöw 2008:108, Wikström & Martin 2012:51f, Dyhre & Parment 2013:59ff). Ett lockande arbete skulle likväl kunna dyka upp i ett flöde på Facebook, som via LinkedIn. På dessa plattformar kan arbetstagaren dessutom välja vilka han eller hon ska skapa kontakter med. Dyhre och Parment (2013:59) poängterar ovan och menar att många idag inte förlitar sig på Arbetsförmedlingen på samma vis som tidigare, utan istället då väljer andra plattformar, eller går via kontakter. En kontakt kan i den utsträckningen ofta säga mycket mer om ett företag, än vad en annons på Arbetsförmedlingen illustrerar. Lindelöw (2008:106) och Dyhre och Parment (2013:112) för en diskussion kring hur inte enbart den som rekryterar bedömer de sökande, utan också att de

arbetssökande bedömer den som rekryterar. Den personen ska stå för och signalera företagets Employer Brand utåt sett. Utöver hur rekryteraren uppfattas, görs också en bedömning av själva annonsen, hur intervjun är upplagd och hur snart efter den sökande får respons. Författarna Dyhre och Parment (2013:111) skriver att alla steg i rekryteringsprocessen som utförs korrekt, inte enbart kommer att leda till ett gott rykte utan också till ett positivt slutresultat. De menar också att en sökande som inte blev anställd, fortfarande kan välja att tala gott om företaget om upplevelsen ändå var positiv, vilket kan stärka företagets Employer Brand.

2.1.3 Behålla och utveckla

För att kunna behålla befintlig personal, och också låta den utvecklas bör arbetsgivaren se till att organisationens mål sammanfaller med den anställdes. I många fall är ett av de anställdas mål att utvecklas på det personliga planet och att göra karriär (Wikström & Martin 2012:83f). Även Åteg et al (2004:38) menar att om den anställda känner sig efterfrågad på arbetet kommer det att öka dess möjlighet att uppfattas som attraktiva. Det handlar om att den anställda ska få känna sig som en resurs och en tillgång som företaget ser potential hos (Ibid). De företag som inte har ett moderniserat tankesätt kring detta, kommer att få problem att behålla sin personal, då en av de främsta orsakerna till att arbetstagare söker sig till andra organisationer är för att de där ser bättre utvecklingspotential (Ibid).

Wikström och Martin (2012:90) tar upp ett exempel för att både motivera arbetstagare att påbörja en anställning men också att behålla dem, vilket är att illustrera en karriärkarta. Även Cappelli och Keller (2014:319) menar att detta är ett framgångsrikt koncept för att hålla nuvarande arbetstagare motiverade. En sådan karta kan visa hur uppstarten ser ut för den nya arbetstagaren, men även hur arbetet kommer att se ut framåt om den anställda vill och kan jobba sig uppåt och vidare inom organisationen. Karriärkartan kan visa på vad det finns för möjligheter inom företaget om den anställda är intresserad av något speciellt område (Wikström & Martin 2012:90). Den anställda kan på så vis gå tillbaka och se hur den ligger till i jämförelse med karriärkartan, och kanske få tips och råd om det går att göra något annorlunda för att nå dit han eller hon önskar. Wikström och Martin (2012:90) talar vidare om vikten av att måla upp karriärmöjligheter, och Åteg et al (2004:42) hakar även dem på den diskussionen. Till skillnad från tidigare författare (Wikström & Martin 2012:90) menar Åteg et al (2004:42) att karriärmöjligheterna inte måste förverkligas, det kan endast vara vetskapen om att möjligheten finns som motiverar den anställda.

2.1.4 Anpassa eller avveckla

Armstrong och Taylor (2014:250ff) skriver om kostnader för anställda som själva väljer att sluta, och att dessa blir allt högre ju längre upp i karriärstegen personen befinner sig. Detta just för att det är dyrt att mista kompetent personal, eftersom dessa måste ersättas med ny personal som ska läras upp. Enligt Armstrong och Taylor (2014:252) är det oftast den personal företaget helst vill ha kvar, som väljer att sluta. Det kan troligen bero på att de blir erbjudna mer attraktiva möjligheter från andra arbetsgivare. Är det så att företaget förlorar

flertalet arbetstagare menar författarna att det kan vara av nytta att göra en analys över de risker som kan medföra att personal väljer att säga upp sig. Armstrong och Taylor (2014:253) anger att några av dessa anledningar kan vara lön, avsaknad av utvecklingsmöjligheter, osäkra anställningar eller dåliga arbetsförhållanden.

Talent management rör mestadels hur avvecklingen ska hanteras när arbetstagaren slutar, men troligtvis ligger det problematiska ofta i de fall då uppsägningen sker från arbetsgivarens sida. Att arbeta med Talent Management ska, och som även presenterats tidigare i studien handla om att attrahera och behålla de bästa arbetstagarna. På så vis verkar det logiskt att också diskutera hur arbetsgivare går tillväga om någon av de arbetstagarna inom organisationen inte är den eller de rätta för det arbetet. Wikström och Martin (2012:158) menar att sanningen enligt dem är att varken arbetsgivare eller arbetstagare blir lyckligare när arbetstagaren inte bidrar till organisationens förbättring. För att citera en inspiratör ”Antingen är du under utveckling. Eller under avveckling” (Olsson 2014:1). Med citatet vill inspiratören och författaren ha sagt att för arbetstagare som inte utvecklas håller i självaste verket på att avvecklas. Han menar, och som kan tolkas som kritik till tidigare författare att det inte finns något stadiet som heter bibehålla. Olsson (2014:2) menar vidare att eftersom samhället utvecklas, måste individen också göra det eftersom att denne annars kommer att hamna efter. Han menar att många på företagsledande positioner väljer att inte utveckla kompetensen, eftersom att detta kan innebära risker och att stiga utanför det bekväma. Viktigt att poängtera är dock att utveckling inte allt behöver betyda en högre befattning, utan att det också går att utvecklas i en befintlig roll.

Furåker (2009:81ff) talar om flexibilitet ur arbetstagens och arbetsgivarens synvinkel. Han diskuterar hur begreppet i många fall har en positiv klang, men att det också kan ändras beroende på vems synvinkel som beaktas. Motsatsen till flexibilitet är inflexibilitet och stabilitet. Ofta kan det som innebär stabilitet för den anställde, som rutiner och likartade arbetsuppgifter, för arbetsgivare istället innebära inflexibilitet. Det är då en trygghet för den anställde, samtidigt som arbetsgivaren ser det som inflexibelt, en svårighet i anpassningen (Furåker 2009:82). Teorin kring flexibiliteten som författaren presenterar, lyfter också fram flertalet begrepp kopplade till flexibilitet, som anställningsflexibilitet. Det handlar då om flexibiliteten kring hur enkelt en arbetsgivare kan anpassa antalet anställda inom organisationen. Enligt Isidorsson (2001:275) kan det även kallas numerisk eller numerär flexibilitet. Furåker (2009:82) talar vidare om att diskussioner kring anställningsflexibiliteten ofta rör hur kontrollerat och högt anställningsskydd det ska finnas för de anställda, kontra hur enkelt det ska vara att som arbetsgivare göra sig av med personal.

Dybre och Parment (2013:62) tar upp att tanken med lagen om anställningsskydd är att skydda anställda som arbetat länge för en och samma arbetsgivare. Trots avtalade turlistor är det dock enligt författarna ofta den yngre arbetskraften som blir utsatt när ett företag står inför nedskärningar. De menar att det i sin tur har lett till att den yngre arbetskraften blivit allt bättre på att ta sin egen kompetensförsörjning och utveckling i egna händer. Dessa personer

säkerställer att de ha sådan kompetens som kan anpassas efter olika behov, ifall att det skulle behöva byta arbete eller riktning. Det går att kopplas till ovan presenterad teori av Furåker (2009:82) som menar att det är sådan typ av anpassning, eller flexibilitet som arbetsgivare eftersöker. Av den anledningen är det relevant som arbetsgivare att tydliggöra att inom företaget värdesätts kompetensen först, för att se till att den inte försvinner. Det innebär att visa att det finns möjligheter och trygghet inom organisationen.

Att före detta anställda kan vara minst lika viktiga för företaget som nya och befintliga arbetstagare, är det inte lika många arbetsgivare som tänker på. Faktum är att en arbetstagare som avslutar sin anställning hos företaget, kommer att sprida sina åsikter fritt. Det är då av stor betydelse att dessa åsikter speglar företagets verklighet. Av den anledningen är det viktigt att arbetsgivare, chefer och övriga anställda tänker på att behandla och ta hand om personen som avslutar sin anställning ända fram till sista dagen (Wikström & Martin 2012:157). Detta inte minst om avslutandet inte var frivilligt från arbetstagarens sida.

2.2 Employer Branding

Som jag nämnde ovan gällande Talent Management är ett av stegen i Talangarenan att attrahera personal. Då studiens fokus kretsar kring hur arbetsgivare arbetar för att attrahera och behålla ingenjörer, blir en av de viktigare delarna att utveckla innebörden av ett företags eget varumärke – Employer Brand. Begreppet kan många gånger kopplas till nyrekryteringar, och de nya anställdas bild av ett företag. Det är mycket riktigt en del av innebörden, men begreppet står också för att bevara samt värna om befintliga personalresurser. Backhaus och Tikoo (2004) skriver om hur ett företag ofta kopplar varumärket till sina produkter, men personalstyrkan är en stor del av själva varumärket, det är personalen som hjälper – eller stjälper företaget att stärka sitt varumärke. Employer Branding blir därmed en typ av marknadsföring i syfte att göra effektiva rekryteringar som stärker företagets humana kapital, vilket består av de anställda (Backhaus & Tikoo 2004:10). Namnet står för de faktorer som företaget kopplas samman med, och som skapar bilden av företaget utåt sett. Då detta är en långsiktig process, är det viktigt att som arbetsgivare tänka hela vägen, från att bli attraktiv men också att fortsätta vara det. I många fall uppmärksammas Employer Branding först när företag stöter på problem, när det egentligen borde vara ett kontinuerligt strategiskt arbete (Dyhre & Parment 2013:11ff).

Arbetsgivarvarumärket påverkas av alla de faktorer som antingen kan stärka, eller sänka det. Det kan då för de anställda handla om lön, anställningsförmåner, status och möjligheter att klättra inom företaget. Att ha ett starkt och attraktivt arbetsgivarvarumärke kan bli en konkurrensfördel gentemot andra arbetsgivare. Lockar företaget till sig rätt arbetstagare, kan dessa hjälpa till att stärka arbetsgivarvarumärket inåt och utåt sett. Backhaus och Tikoo (2004:2f) delar in Employer Branding i följande tre delar: Företagskultur och värderingar, intern Employer Branding samt extern Employer Branding. Kultur och värderingar ger en intern bild av hur nuvarande anställda ser på företaget, vad det erbjuder och hur det arbetar för att bli mer attraktiva. Sedan kommer den externa biten, som ligger till grund för att locka

potentiella arbetstagare, och nå ut till önskad målgrupp. Den externa delen fokuserar på att förbättra det aktuella varumärket utåt sett. Detta kommer att bli relevant längre fram i studien då jag undersöker om dessa faktorer är något arbetsgivare främjar, och som kan ha inverkan på attraktiviteten för att locka nyexaminerade ingenjörer.

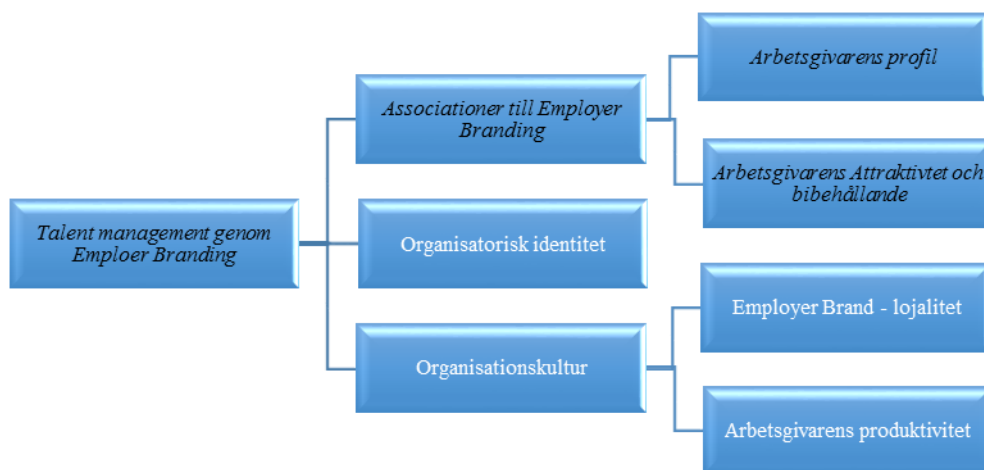
2.2.1 Intern och extern Employer Branding

Att anställda inom en organisation är nöjda med arbetsgivaren i sin helhet, är en grundläggande faktor för organisationens interna Employer Brand. Om de anställda sedan sprider sina uppfattningar om arbetsgivaren utanför arbetsplatsen, kan det även stärka, eller stjälpa företagets externa Employer Brand (Wikström & Martin 2012:36ff). Dessa två företeelser är vad som presenteras i detta avsnitt.

Dybre och Parment (2013:20) menar att det är lättare att sälja något till befintliga kunder, än att nå ut till nya. Även Wikström och Martin (2012:36) samt Nilsson (2008:111) menar att det är en fördel att starta en rekrytering med kompetens som redan finns inom företaget. Det är då givet att de anställda på företaget har en positiv bild av det, och gärna fortsätter att arbeta för samma arbetsgivare. Som nämnt är grunden för en internrekrytering att företaget har arbetat med sitt varumärke internt, och inte endast externt. Det är en av anledningarna till vikten av att inte endast ses som en attraktiv arbetsgivare för nya potentiella arbetstagare, utan även för befintliga. En viktig del av det interna varumärket är ett tydligt och bra ledarskap. Ett aktivt arbete som leder till att känslan av tillhörighet växer, och det skapas meningsfullhet (Wikström & Martin 2012:37). Det är också enklare som arbetsgivare att locka med arbete som har en karriärmöjlighet inom företaget, än att inte kunna visa på vidareutveckling för den anställde (Dybre & Parment 2013:68). Även Wikström och Martin (2012:37) menar att många arbetstagare ser det som en förutsättning för en bra arbetsplats, att det finns möjlighet till personlig utveckling och en intern karriär. Författarna tar även upp vikten av att som arbetsgivare visa de anställda att ledningen värnar om personalen, för att se till att de vill, och kan stanna kvar (Ibid).

Att synas externt ger företaget en möjlighet att upplevas som attraktivt utifrån sett, och skapar större möjlighet för arbetsgivarna att locka till sig de bästa arbetstagarna (Backhaus & Tikoo 2004:3). Det externa varumärket är en vidareutveckling och påbyggnad av det interna varumärket. Mandhanya och Shah (2010:44f) samt Cappelli och Keller (2014:321) diskuterar också detta, och hur det enligt dem inte spelar någon roll hur mycket företaget arbetar med den externa biten, om den interna inte är stark nog. Vidare exempel på extern Employer Branding kan vara en professionell websida som talar om företagets värderingar och kultur. Den externa delen handlar om att marknadsföra och sprida företagets budskap. Mandhanya och Shah (2010:45) menar dock att de smarta potentiella arbetstagarna inte nöjer sig med att höra om ett företags positiva rykte. De tar saker i egna händer och kontaktar anställda inom företaget, för att få höra den verkliga bilden. På så vis kan den externa uppbyggnaden snabbt raderas av en svag intern sammanhållning, och tvärtom (Mandhanya & Shah 2010:45).

Förutom att upplevas utåt som attraktiva, vilket Backhaus och Tikoo (2004:3) nämner, är det i sin tur viktigt att ha förståelse för den målgrupp företaget försöker att nå ut till. Det är målgruppen som bestämmer hur företaget uppfattas, inte företaget själva. Det är alltså det som de anställda och potentiella anställda anser om företaget, som skapar varumärket utåt sett (Wikström & Martin 2012:38). Delen Employer Brand ingår som nämnt tidigare i fasen att attrahera inom Talent Management. Nedan är en figur över hur Employer Branding kan se ut, indelat i flera steg. Det startar med Talent Management som mynnar ut i Employer Branding, när det kommer till att attrahera. Sedan kommer fasen där målgruppen skapar associationer till företagets varumärke, som i sin tur kopplas samman med företagets profil (Mandhanya & Shah 2010:46). Som tidigare nämnts, är det arbetstagarnas uppfattning av företagets varumärke som avgör hur attraktivt det faktiskt är. Sista steget är därför en spegling av hur företaget uppfattas från den externa målgruppen. De svarta stegen i processen kan ses som den externa delen, medan de vita stegen mer fokuserar på den interna processen (Ibid).



Figur 2: Employer Branding stegvis. Mandhanya och Shah (2010:46), egen tolkning och illustration.

2.2.2 Place Branding

Hur ett företag ligger till rent geografiskt, kan vara avgörande för dess attraktivitet. En centralt belägen placering kan bidra till att arbetet framstår som mer lockande. Moilanen och Rainisto (2008:1) menar att även företag med fördel bör arbeta med placeringen av sitt arbetsgivarvarumärke. Detta för att det i ett senare skede kan locka de som är intressanta för den här studien – arbetskraft. Faktum är dock att även företag måste ha sina anställda, och finns de inte till hands inom orten så måste de attraheras och lockas. Att därför mer ingående studera begreppet Place Branding var givande då studien delvis belyser en jämförelse mellan företag belägna i periferin och de belägna mer centralt.

Dyhere och Parment (2013:28) skriver som exempel att invånarantalet i Stockholms kommun ökar avsevärt för varje år. Författarna skriver också om vad detta innebär för övriga orter. Då de nya stockholmsinvånarna måste komma någonstans ifrån, blir en konsekvens av förflyttningen att mindre städer runt om stöter på problem när de ska rekrytera, eftersom

tillgången på arbetskraften då minskat (Ibid). De resonerar kring hur det exempelvis kommer sig att många är beredda att ge upp en rymlig bostad för att få bo mer centralt. Författarna beskriver att det är just storstadspulsen och det stadslivet har att erbjuda som gör att folk dras till centralorterna i större uträkning. I ett val mellan att arbeta centralt i en stad med bra kommunikationer eller att arbeta utanför med lång resväg, landar ofta valet på det första alternativet (Ibid).

Vart företaget är lokaliserat kan därmed också avgöra hur deras varumärke uppfattas, och speciellt svårt kan de bli om det är placerat i små orter som av olika skäl inte lockar arbetskraft. Att arbeta för att göra en ort eller stad till en mer attraktiv plats att vistas på kallas då för Place Branding (Dyhere & Parment 2013:35 f). För att en stad ska vara attraktiv att arbeta i, och deras varumärke ses som positivt krävs möjligheter till boende, men också till sociala aktiviteter och fritidssysslor. Dyhere och Parment (2013:36) beskriver ett fenomen kallat "Young Professionals" vilket är personer med hög utbildning och höga ambitioner. I teorin anpassar författarna dessa personer på en liten ort och förklarar att när dessa personer lockas till en ny ort, har eller skaffar de barn, använder sina ekonomiska resurser och skapar ett gott rykte om staden - vilket bidrar till dess attraktivitet. Det är det som är målet med Place Branding, att locka en målgrupp som bygger upp staden och bidrar till dess ekonomi, som i sin tur skapar nya arbetsmöjligheter. Åteget et al (2004:42) tar upp i sin studie att ett långt avstånd till arbetet i många fall kan kompenseras med en bra lön. I sin tur blir det också en fråga om en alternativ kostnad för företagen. Kostnaden att anställa rätt personal men få betala extra för att få dem att resa till en mindre ort. Även Dyhere och Parment (2013:28) skriver om att många som precis lämnat studielivet är beredda på att arbeta längre bort från centrala orter, men att så snart de arbetat sig upp och ställs inför nya möjligheter flyttar de närmre storstäderna igen.

2.3 Anställningsförhållanden

Enligt Åteget et al (2004:40ff) finns det tre huvudgrenar som gör ett arbete attraktivt. De delas in i; attraktivt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse och attraktiva arbetsförhållanden. De som kännetecknar attraktiva arbetsförhållanden är bland annat de sociala kontakterna, arbetsmiljön och lojaliteten. Utöver dessa är det dessutom arbetstiden och lönen som utgör hur tillfredställande arbetsförhållandena är för arbetstagaren (ibid). Ovan är exempel på sådant som regleras i bland andra Lag om anställningsskydd, men kan skilja sig en aning från en arbetsgivare till en annan (Gellner 2003:16f). Arbetstiden är den tid den anställde spenderar på sitt arbete, det måste dock inte vara fysiskt sett. För många anses det vara en attraktiv förmån att få arbeta hemifrån, eller kunna ta ledig en dag i veckan för att arbeta längre en annan dag. Det ses lockande att det finns en flexibilitet kring arbetstiden och var arbetet ska förläggas. Att arbetstiden kan variera och att få ha en inverkan gällande hur den ska schemaläggas kan också förenkla för livet utanför arbetet, som att hämta barn eller utföra aktiviteter (ibid).

Något annat som kan leda till att en arbetsgivare uppfattas som attraktiv är en bra lön. Det är dock inte bara lönen och andra förmåner som lockar en arbetstagare, utan andra positiva egenskaper som en arbetsplats har att ge (Dyhre & Parment 2013:38), men att specifika förmåner gör att en arbetsgivare särskiljer sig en aning är svårt att komma ifrån. Dyhre och Parment (2013:38) menar istället att fokus ska ligga på att visa mer av arbetsplatsen och dess fördelar för att arbetstagare värdesätter det mer än lönen. Åteget al (2004:40) tar också upp att så kan vara fallet, men de menar även att många arbetstagare anser att en bra lön kan göra att en anställd har överseende med om organisationen är bristfällig i övrigt. Tidigare i studien har innebörden samt betydelsen av intern Employer Branding presenteras, och det kan troligen ses som ett steg närmare ett starkare internt varumärke att ha positiva förmåner för anställd personal. Företag arbetar med fördel med förmåner till sina anställda för att stärka sitt interna varumärke (Armstrong & Brown 2006:9). Enligt sistnämnda författare finns förmånerna till för att belöna de anställda på ett rättvist sätt och motivera dem att arbeta kvar för arbetsgivaren.

2.4 Talang möter generation Y

I det här avsnittet kommer jag att återkoppla till Talent Managements begrepp "Talent", därmed talangerna för att fastställa vad begreppet har för innebörd. Delen Employer Branding, som ingår i Talent Management innebär ett aktivt arbete med företagets varumärke, vilket i sin tur betyder att locka nya arbetstagare och behålla de rätta (Wikström & Martin 2012:38). Författarna Dyhre och Parment (2013:40) presenterar ett begrepp för en grupp personer kallade "*Supertalanger*". De definierar dessa personer genom att de i merparten av fall har en akademisk utbildning och höga ambitioner. Wikström och Martin (2012:12), Cappelli och Keller (2014:314) samt Armstrong och Taylor (2014:265) väljer istället att kalla dessa personer för High Potentials, men med samma definition. Oavsett benämning är Wikström och Martin (2012:107ff) samt Dyhre och Parment (2013:40) överens om att det är dessa arbetstagare företagen konkurrerar om att locka till sig. Supertalangerna söker sig oftast till centrala orter och de stannar generellt inte längre än två år på en arbetsplats om det inte finns potential att klättra uppåt, då deras mål är att göra karriär (Ibid).

Wikström och Martin (2012:35) talar om en specifik generation talanger. De är då unga personer med höga ambitioner och som tidigt börjar planera sin karriär, de kallar dessa för generation Y (Ibid). Det är när generation Y kommer ut på arbetsmarknaden som dessa kan bli de nya Supertalangerna. De kommer därmed att ta efter de tidigare Supertalangerna. Generation Y har kort presenterats tidigare i studien, men kan vara av intresse att se närmare hur generationen går ihop med Supertalangerna. Wikström och Martin (2012:35) skriver att den generationen kräver mycket av arbetsgivaren, och värdesätter sin egen framgång före företagets vilket kan bli kluvet för arbetsgivarna. Det är personer i den generationen som företagen kommer att behöva ligga i för att attrahera. De vet tidigt att det vill bli talanger, och har en klar bild gällande hur de ska ta sig dit. Med kraven kommer också förhoppning om att den arbetsplats där de väljer att arbeta ska ha ett bra socialt anseende. Hedlund (2007:12) menar vidare att generation Y anser att flexibilitet och självständighet är det som gör ett yrke

attraktivt. Enligt Wikström och Martin (2012:36) är dessa framtidens nya arbetskraft, och en av svårigheterna ligger i att de inte köper reklam på samma vis som tidigare generationer. Det krävs mer än de traditionella sätten att marknadsföra sig på för att nå ut till denna målgrupp. Konkurrensen ökar om att nå ut och locka Supertalangerna till företagen, och frågan blir då hur arbetsgivare ska kunna ligga steget före. Dyhre och Parment (2013:41f) menar att de framgångsrika företagen när det gäller just detta, är de som skapar kontakter tidigt. Att redan innan önskad arbetskraft tagit examen, erbjuda ett lockande kontrakt. Det gör det svårt för den potentiella arbetstagaren att inte känna sig uppskattad, och därmed vilja ansluta till företaget. Armstrong och Taylor (2014:252) visar studier beträffande karriärens betydelse, då främst för dessa unga arbetstagare. Författarna menar att för de som är 30 år och under är detta en avgörande faktor, för de i åldrarna 31-50 är det också viktigt men att i åldern 50 och över blir en säker anställning det som kommer i första hand. I de studier som presenteras framgår det också att yngre och medelålders arbetstagare tenderar att byta arbetsgivare i större utsträckning än äldre arbetstagare (Ibid). Wikström och Martin (2012:84) nämner tillika att det inom en period på fem år, därmed år 2017, kommer en halv miljon arbetstagare att pensioneras. Den kunskap de har suttit inne på kommer då att behöva ersättas med kommande generation.

2.5 Företagskultur och värderingar

Att identifiera sig med företagets värderingar är en del av dess företagskultur. Företagskulturen är allt det som styr de anställda på arbetsplatsen, men som inte syns (Nilsson 2008:167). Det är osynliga regler för hur allting ska gå till inom en viss organisation, det kan vara tydligt eller gå nästintill obemärkt förbi, men finns där (Ibid). Nilsson (2008:168) menar vidare att det är företagets kultur som avgör huruvida kompetensen – de anställda väljer att arbeta kvar på företaget. Det går inte att bestämma att det från en viss dag ska finnas en företagskultur, utan det är något som växer fram genom olika företeelser och förhållanden som försiggår inom organisationen (Nilsson 2008:170).

För att påverka kulturen och identiteten hos företaget kan Employer Branding användas, då för att skapa en positiv och stark gemenskap. Att känna sig som en del av företagets kultur, och att dela värderingar leder ofta till högre engagemang och gör arbetstagaren mer driven (Backhaus och Tikoo 2004:8). Ett bra band mellan arbetsgivare kontra arbetstagare, kan leda till att arbetstagaren blir mer lojal och stannar hos arbetsgivaren även vid svårare tider, då det annars kan verka lockande att söka sig till nya möjligheter. Barrow och Mosley (2005:67) gör här kopplingen till en kund som är lojal till sin produkt. De menar därmed att om arbetstagare behandlades lika väl som kunder skulle det inte finnas lika många svårigheter kring attraktiva arbetsgivare. Backhaus och Tikoo (2004:8) jämför även dem detta med en trogen kund, som väljer att fortsätta handla från ett varumärke trots att det hamnar i blåsväder. Då eftersom kunden byggt upp en stark relation till varumärket.

Dyhre och Parment (2013:64f) skriver om ledarens, alternativt chefens roll i att göra arbetet mer attraktivt. Som ledare gäller det att vara delaktig i de anställdas arbete, men också att ge

dem utrymme för sin fritid. Idag är det av stor vikt som ledare att visa att det finns utrymme för saker som inte har med arbetet att göra - som att vara ledig med barn, utföra fritidsaktiviteter eller att bara vara flexibel vid en livsförändring för de anställda. För att kunna uppfattas som en attraktiv arbetsgivare är det viktigt att visa hur företagets värderingar ser ut, och att det inte enbart är arbetet som räknas utan också arbetstagaren i sig. Tidigare i studien har de så kallade Supertalangerna presenterats och enligt Dyhre och Parment (2013:68) värdesätter dessa arbetstagare att det finns möjlighet att från arbetsgivaren sida låta dem engagera sig i sociala aktiviteter för att bidra till ett bättre samhälle. Det är av betydelse att som arbetsgivare vara tydlig utåt mot sina anställda gällande hur företagets värderingar ser ut. Ett exempel på företagets värderingar kan vara att de arbetar med Corporate Social Responsibility (CSR). Begreppet har stor inverkan inom organisationer och står för frågor gällande hållbarhet och socialt ansvar (Dyhre & Parment 2013:66). Vilka värderingar företaget står för blir än mer viktiga i en konkurrens om arbetskraft. När det finns ett ökat tryck på arbetskraften, kan den önskade målgruppen välja vart de vill arbeta, och att ha delade värderingar med sin arbetsgivare kan vara av stor vikt när det kommer till att göra de valet (Dyhre & Parment 2013:66 f).

Resultatet av att inte dela värderingar, eller att det inte finns tydliga värderingar är att det inte blir en känsla av "vi" inom organisationen. Uppdelningar inom organisationen och saknaden av "vi" kan leda till en bristfällig företagskultur. Känner inte de anställda att de tillhör något, blir de svårt att motivera dem att stanna (Wikström & Martin 2012:26f). Enligt Nilsson (2008:111) är grunden till en lyckad "vi-känsla" att utföra gruppaktiviteter. Författaren menar att det kan vara allt från att gå ut tillsammans efter arbetet, fysisk aktivitet eller andra aktiviteter i team, för att på så vis skapa en känsla av "vi". Allt som görs inom företaget, om som bygger "vi-känslan" är en del av den interna marknadsföringen (Nilsson 2008:111). Detta kan också kopplas tillbaka till tidigare avsnitt om intern Employer Branding. Att skapa en stark intern gemenskap menar Nilsson (Ibid) leder till att företaget blir med konkurrenskraftigt och riskerar att färre arbetstagare slutar. Den interna marknadsföringen går hand i hand med företagskulturen (Ibid).

Sammanfattningsvis visar studier som presenterats ovan att det finns olika faktorer som kan påverka ett företags Employer Brand och möjlighet att attrahera men även behålla arbetstagare. Jag kommer att ta med den insamlade informationen för att undersöka om det stämmer, och hur arbetsgivare arbetar med dessa frågor för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer.

3. Metod

I avsnittet som nu ska presenteras kommer jag att redogöra för den metod jag valt samt hur det kommer sig att jag valt den. Jag kommer även att förklara hur respondenterna valts ut, utformandet av intervjuguiden och hur det framtagna materialet har analyserats. I avsnittet belyser jag även studiens validitet samt reliabilitet. Kapitlet avslutas med en diskussion gällande etik och dess principer inom forskningen.

3.1 Val av metod

För mig var det tydligt redan från början att jag skulle utföra en kvalitativ undersökning. Valet landade på den kvalitativa metoden och intervjuer för att få ett djupgående material och respondenternas redogörelser kring ämnet. En intervju är ett bra val när målet är att få fram hur respondenten själv tänker, resonerar och känner (Dalen 2015:14). I min studie undersöker jag hur arbetsgivare arbetar för att attrahera och behålla ingenjörer, samt ser till faktorer som kan påverka attraktiviteten. Jag vill då förstå hur detta går till, och om möjligt försöka utläsa mönster genom att lyssna in hur respondenternas erfarenheter lyder.

Trost (2014:28) förklarar hur stor betydelse det har för studien att överväga eventuella etiska problem vid val av metod. Även Dalen (2015:13f) talar om vikten av att förstå det etiska svårigheter en kvalitativ metod kan komma att innebära. En diskussion kring etiska förhållningssätt kommer därför att föras längre fram i detta avsnitt, men redan vid val av metod är detta viktigt att belysa. Det bör övervägas om det kan komma att finnas några etiska svårigheter kring valet av metod (Trost 2014:28). Av den anledningen funderade jag kring mitt syfte, mina hypoteser och dess inverkan när det kom till etisk problematik. Jag anade att det kunde komma svårigheter, men bedömde att dessa inte tordes vara så allvarliga att jag skulle välja en annan typ av metod.

3.2 Förförståelse

Förförståelse är den inställning och de möjliga fördomar som ligger till grund för det objekt som är menat att studera (Dalen 2015:17). Min förförståelse löd att arbetsgivare är medvetna om betydelsen av deras attraktivitet, och därmed Employer Brand. Av den anledningen var min tanke att de måste arbeta aktivt med sitt varumärke för att stå emot konkurrens för att locka och behålla nyexaminerade ingenjörer. Jag tänkte också att mindre städer tordes ha större svårigheter att uppfattas som attraktiva, och då får arbeta hårdare för att marknadsföra sitt Employer Brand. I och med att jag även ville få med mitt intresse för arbetsrätt och på så vis skapa en ny vinkel på uppsatsen så blev även det en av mina hypoteser. Min förförståelse om den arbetsrättsliga lagstiftningen sa mig att det kan finnas regleringar i lag och gällande kollektivavtal som kan begränsa personalomsättningen för företagen. Den tanken grundade sig helt på mina egna fördomar, och det blev därför intressant att ta reda på om det låg någon sanning i den.

3.3 Val av respondenter

Ahrne och Svensson (2011:42) menar att grunden till intervjun är att välja intervjuobjekt som är inom ramen för området som är ämnat att studera. Det var jag klar med från början, dock var jag inte säker på vem från företagets sida som var bäst lämpad att besvara mina frågor. På så vis gick ett mail ut till en kontaktperson, som i sin tur fick avgöra vem som kunde tänkas sitta inne på svaren till min undersökning. Jag var från början inställd på att det troligen skulle bli mellanchefer eller någon typ av linjechef som skulle bli min respondent, men det visade sig att samtliga företag ansåg att de på personalavdelningen var bäst lämpade att medverka i intervjun. Ålder och kön på respondenterna var inte relevant och kom därför att variera mellan de olika respondenterna. En kort beskrivning av respondenterna kommer att presenteras i en tabell längre fram i detta avsnitt. Det viktiga när det kom till vilka som skulle besvara frågorna var vad de satt inne med för kunskap, så bakgrund och erfarenhet skilde sig mellan de olika personerna. Ett ytterligare urval som gjorts är att företagets geografiska läge har tagits i beaktning. Detta för att jag ansåg att företagets position kan ha betydelse för dess attraktivitet, samt att företag med mindre attraktivt läge kan behöva erbjuda andra förmåner för att locka målgruppen. Av den anledningen blev jämförelsen mellan företag belägna i periferin och de belägna mer centralt en faktor i urvalsprocessen.

Hur många intervjuobjekt som behövdes för studien, var svårt att avgöra. Dalen (2015:58) talar om att urvalet inte ska för omfattande, då det kan resultera i att allt för mycket tid går till att bearbeta materialet. Urvalet får samtidigt inte vara för litet, då få representanter kan leda till att materialet blir svårt att analysera och därmed svårt att nå resultat. Hur urvalet har skett är genom en metod kallad *Tvåstegsurval* (Ahrne & Svensson 2011:42f). Metoden går ut på att först välja ut företag och organisationer som är relevanta för studien. Efter det ska intervjuobjekten väljas ut, och det kan då behövas en kontakt som är insatt. Jag fick här hjälp av min handledare på den där jag skrivit uppsatsen. Hon förmedlade kontakten till personer på de företag som var intressanta för studiens syfte. Därifrån fick de personerna se över om de var de själva som skulle medverka, eller om någon annan på företaget var bättre lämpad. Flera författare (Ahrne & Svensson 2011:42f, Trost 2005:119) tar upp att det kan finnas risk för att svaren manipuleras när urvalet sker på det sättet. Det var dock en risk jag var villig att ta, då dessa personer har valts ut för att de är kunniga inom området och för att kunna besvara mina frågor så uppriktigt som möjligt. Författarna talar om att det istället kan vara bättre att slumpmässigt ta fram respondenter, utifrån ett antal möjliga, för att inte riskera att svaren är strategiska (Ibid).

3.4 Presentation av urval

Samtliga personer som medverkat i studien har varit konfidentiella under hela studien. Jag har hanterat arbetet på sådant vis att deras identitet inte ska kunna avslöjas. Att behandla materialet konfidentiellt betyder att den förbindelse och de samband som finns mellan ett svar och personen som angav det suddas ut för läsaren (Dalen 2015:27). Respondenternas ålder och kön var inte relevant för studien, och jag har av den anledningen valt fiktiva könsneutrala

namn i presentationen av respondenterna. Respondenterna kommer att nämnas vid sitt fiktiva namn eller om nödvändigt vid pronomen ”hen” i analys och resultat.

Tabell 2. Presentation av respondenter. Egen illustration.

Namn	Företagets geografiska position	Avdelning/position
Kim	Centralt/Periferi	Personalansvarig
Alex	Periferi	Ansvarig för företagets varumärke
Sam	Periferi	Personalchef
Mika	Periferi	HR
Sandy	Centralt	HR
Robin	Centralt	HR

3.5 Intervjumetod

Jag valde att använda mig av en semistrukturerad intervjuform, eller halvstrukturerad som den också kan kallas. Den formen innebär att jag ställer frågor utifrån ett bestämt tema, och att detta ligger som grund för intervjun (Dalen 2015:34). Lantz (2007:30) menar att den som utför studien vid val av intervjumetod ska fundera på vad för svar som önskas. I den valda intervjumetoden finns det redan ett bestämt ämne, som respondenten får dela sina erfarenheter kring. De skiljer sig från den helt öppna intervjumetoden då respondenten själv får skapa en bild av ett fenomen den tänker på, utifrån en enda bestämd fråga (Lantz 2007:30f).

I samtliga intervjuer dök de upp följdfrågor av sådan typ som inte kunnat förutses innan. I vissa fall berodde det på att respondenten kommit in på ett intressant sidospår som var relevant för studien, och i andra fall för att svaret som angivits var svårtolkat. I flera av intervjuerna föll det sig så att respondenten själv kom in på något som jag planerat att fråga om senare, och intervjuguidens ordningsföljd fick justeras under pågående intervju. Patel och Davidson (2003:80) menar att det är upp till intervjuaren att bedöma och bestämma frågornas ordningsföljd för att underlätta att intervjun flyter på. I några fall fick jag även vidareutveckla frågorna för att respondenten skulle uppfatta korrekt vad som efterfrågades. Det var exempelvis frågor då jag ville att personen själv skulle tolka och svara, utan att jag behövde ange exempel. Det fungerade i några intervjuer och i andra inte, då fick jag förklara med ingående vad som efterfrågades.

3.6 Förberedelser

Redan sedan början av uppsatsarbetet har jag kontinuerligt antecknat idéer och frågor som dykt upp. Det ledde till att jag redan hade en del funderingar till respondenterna, som blev grunden till min intervjuguide. Flertal av dessa var sådant som dykt upp under tiden jag arbetat med det teoretiska avsnittet och inläsning av materialet. Trost (2014:14) menar att föra små anteckningar under arbetets gång är ett effektivt sätt att arbeta på, vilket jag själv kan

bekräfta. Förutom de tankar jag haft sedan tidigare, var det mina hypoteser som utgjorde början till min intervjuguide. Från dessa tillsammans med min teoretiska bakgrund försökte jag fånga in det jag ville få fram i frågor. Även Patel och Davidson (2003:79) beskriver att det är en fördel att ha kunskaper inom området innan intervjun. Dessa kunskaper kommer då från teoretiskt insamlat material som blir en förberedelse inför studien. De talar dock om att det inte är ett måste, utan att de i somliga fall även går att utföra undersökningen tvärtom, att gå från empirin till teorin (Patel & Davidson 2003:79).

Från början blev det väldigt många frågor, då jag utgick från att skriva ner alla frågor jag kunde komma att tänka på, för att sedan begränsa mig och se vad som var relevant och inte. Som intervjuare kan det vara givande att ställa sådana typer av frågor som bjuder in till att respondenten själv pratar på fritt (Dalen 2015:36). Så upplevde jag att det var i mina intervjuer, respondenterna talade fritt och öppet kring frågorna. Dalen (2015:35) menar vidare att alla de frågor som ställs i intervjun ska ha direkt koppling till studiens hypoteser och syfte. Jag försökte att tänka så när jag arbetade fram intervjuguiden, men trots det valde jag ett par inledande frågor för att få en bild av vem respondenten var. Jag tyckte exempelvis att det var relevant att fråga hur länge personen arbetat på företaget, och i sin roll då det kunde komma att vara avgörande när jag senare skulle analysera materialet. Något annat som var svårt att förutspå när jag arbetade fram guiden var hur respondenten skulle svara. I många fall fick jag försöka föreställa mig ett scenario där respondenterna kunde svara på helt skilda sätt, och försöka ha följdfrågor för de eventuella utfallen. Intervjuguiden blev också ett levande dokument, och kom att ändras under processens gång. I slutändan insåg jag att det funnits frågor som inte hade en direkt koppling till mina hypoteser, och dom av den anledningen inte hade behövt vara med.

Jag valde att testa intervjun genom att diskutera den med kontakter jag har som besitter viss erfarenhet när det kommer till att intervjua. Det fick bli min pilotintervju. I efterhand kan jag säga att hade varit givande med en mer utvecklad pilotintervju, då rollen som intervjuare var svårare än vad jag själv kunnat föreställa mig. Under och efter första intervju fick jag ändra en del i intervjuguiden, som jag inte ansåg var relevant eller gav tillräckligt mycket. Det var även någon fråga som var alltför lik den föregående, och på så vis fick tas bort. Ser jag till helheten var jag nöjd med utformandet av intervjuguiden. Jag fick fram det jag ville ha svar på och den avsatta tiden, på cirka en timme, som jag bett om från respondenterna räckte till för nästintill samtliga intervjuer.

3.7 Genomförandet

Att göra en intervju är att utforska en del av verkligheten, som i forskningssammanhang kallas för empiri (Patel & Davidson 2003:23). I den här uppsatsen har jag gjort kopplingar mellan teori och empiri genom att först ha en utgångspunkt i ett teoretiskt material. Utifrån det har jag sedan undersökt empirin genom att utföra intervjuer. Detta sätt att arbeta på kallas för deduktivt (Patel & Davidson 2003:23). Som jag nämnt tidigare i kapitlet skedde den första kontakten med respondenterna via min handledare på IKEM där jag skrivit uppsatsen. När jag

sedan blev förmedlad de kontakterna skickade jag ett mer informativt mail. Jag har varit tydlig med att informera respondenterna om att deras svar är konfidentiella samt att de gärna får ta del av studiens resultat. I mailet som skickades ut skrev jag också att intervju beräknades att ta cirka en timme. Den tiden var ganska bra beräknad, några intervjuer blev något längre medan ett par blev något kortare tidsmässigt.

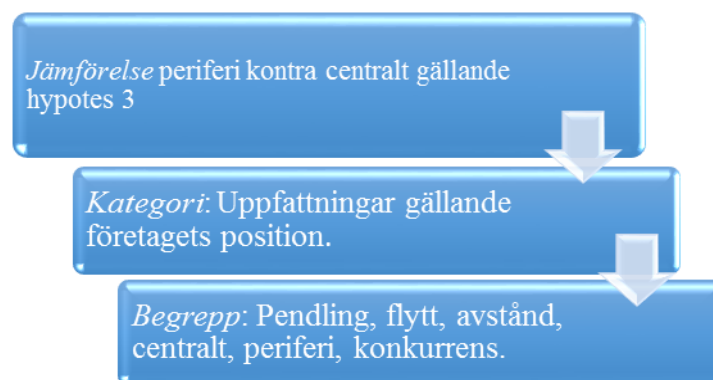
Intervjuerna har utförts både vid personliga möten och över telefon. Jag anser att båda sätten har fördelar samt nackdelar. En personlig intervju ger ett ansikte att koppla till svaren, vilket möjligen kan vara både positivt och negativt. Det som däremot utgör en stor skillnad är att vid en personlig intervju går det att läsa av kroppsspråk. På så vis blir det enklare att se hur respondenten tolkar frågan, om denne har något mer att säga och om han eller hon skulle känna sig obekvämt. Det som är positivt med en telefonintervju är frågan om tid, det är ofta mer effektivt ur det perspektivet då både respondenten och intervjuaren sparar tid på att inte behöva förflytta sig. Jag anser att de intervjuer som utfördes över telefon gick bra till stor del tack vare att jag hade möjlighet att använda en konferenstelefon. På så vis kunde jag ha personen jag intervjuade på högtalare och då få ett så pass bra ljud att det också gick att spela in med hög kvalitet. Vid de intervjuer som utfördes vid ett personligt möte hade respondenterna förberett ett enskilt rum där vi kunde utföra intervjun. Det var mycket uppskattat då det inte uppkom några störningar och det då ur tekniskt perspektiv blev felfria intervjuer.

Ahrne och Svensson (2011:52) menar att göra skriftliga anteckningar vid en intervju är en bra metod i det fall där det är två personer som håller i intervjun. De tar dock upp att det också är viktigt att anteckna saker som kroppsspråk, gester och liknande som inte syns i en inspelning (Ibid). Jag förstår deras resonemang kring det, men då jag var ensam som intervjuare insåg jag redan innan intervjuerna att det skulle bli för många moment att koncentrera mig på, och att jag skulle få prioritera. Lantz (2007:106) menar även hon att det finns betydande svårigheter i att lyssna, anteckna och fråga samtidigt. Av den anledningen valde jag att spela in intervjuerna, självklart med respondentens godkännande samt att föra anteckningar vid behov. När jag ansåg att sådant behov inte fanns koncentrerade jag mig på att lyssna för att kunna ställa relevanta följdfrågor och för att försöka undvika upprepningar. Jag säkrade mig dock något genom att spela in intervjuerna via två olika instrument, om något skulle gå fel med den ena inspelningen skulle jag då ha en i reserv. Att utföra intervjuerna var det moment under uppsatsens gång då jag gärna hade haft en skrivpartner, för jag tror att det är en fördel att vara två personer vid intervjutillfället. Vid enstaka tillfälle insåg jag i efterhand att jag missat något spår eller att det funnits möjliga följdfrågor att ställa, som jag då insåg först när jag transkriberade. De respondenter jag träffade var vänliga nog att säga att jag gärna fick kontakta dem för vidare frågor, men det är skillnad på att kontakta någon i efterhand och att fånga det dem tänker på där och då.

3.8 Bearbetning av data

När intervjuerna väl var genomförda kom delen att transkribera materialet. Jag valde som nämnts tidigare att spela in intervjuerna på två instrument, för säkerhetens skull. Den bättre funktionen var en applikation jag köpt hem som var till för inspelningar, och som speglade ljudet väldigt bra även vid de intervjuer som utfördes över telefon. Förutom den funktionen spelade jag även in intervjuerna på min mobiltelefon. När det sedan var dags för transkribering lyssnade jag på intervjun samtidigt som jag skrev ner det som sagts. Ofta gick det fort när respondenterna pratade, och jag fick då pausa inspelningen för att hinna skriva ner allt, vilket var tidskrävande. Ahrne och Svensson (2011:54) samt Dalen (2015:69) instämmer i detta och menar att även om det går att få materialet transkriberat genom att köpa en sådan tjänst, finns det nackdelar med det och att det oftast är en fördel att utföra transkriberingen själv trots tidsåtgången.

Sedan var det dags att börja bearbeta rådatan, detta för att allt material som samlats in inte kommer att vara relevant för den aktuella studien. Rådatan bearbetas genom att koda det transkriberade materialet. Detta har genomförts inspirerat av Grounded Theory. Det innebär att materialet bryts ner i kategorier och begrepp, vilket kallas axial och öppen kodning (Corbin & Strauss 2008:195ff). Jag har utifrån mina hypoteser skapat kategorier dit jag kopplat relevanta begrepp under kodningsprocessen. Här nedanför finns ett illustrerat exempel på hur denna koppling kan se ut. Grounded Theory går ut på att skapa teorier från insamlad data (Corbin & Strauss 2008:1) vilket inte är det jag gjort i min studie. Det är dock fortfarande en bra metod att använda för att kvalitativt tolka det insamlade materialet. Materialet har även kompletterats med memos vid sidan av, för att skapa djupare tankar kring ämnet. Memos är anteckningar som utvecklar begrepp och kategorier och även belyser när i arbetet som tankarna dykt upp. Corbin och Strauss (2008:227f) menar att detta är av stor relevans och till och med är omöjligt att utföra en kvalitativ analys utan att göra memos.



Figur 3: Exempel på kategorisering och begrepp kopplade till hypotes. Egen illustration.

Vidare är det även Aspens (2007:190ff) olika typer av metoder att analysera på som använts. Analystekniker som Aspens (Ibid) presenterar är den statisk-dynamiska, komparativa, narrativa relationella, idealtypscentrerade och analys av negativa fall. Det går – och kan även vara till nytta att koppla samman olika typer av analysmetoder (Aspens 2007:190). Den typ av

metod som jag har analyserat genom stämmer bäst överens med den komparativa analystekniken. Den bygger på att förklara och analysera skillnader genom att jämföra olika fenomen (Aspers 2007:192). Den jämförelsen jag har haft i åtanke är skillnader i företags geografiska position och hur det kan påverka deras attraktivitet.

3.9 Validitet och reliabilitet

Lantz (2007:106) lägger stor vikt vid tillförlitlighet hos den som utför studien. För att det ska finnas hög tillit till presenterat material måste utföraren själv vara kritisk till det materialet som tagits fram (Ibid). Svaret bör då vara att studien har givit svar på det som den var menat för, och det som var menat att undersökas är det som har studerats. Det är det som är innebörden av ordet validitet, att undersökningen fångar det som den är avsedd för (Patel & Davidson 2003:98). Reliabilitet i sin tur betyder att den undersökning som skett har bedrivits på ett trovärdigt tillvägagångsätt (Patel & Davidson 2003:98). Författarna skriver vidare att de både kriterierna är väsentliga för att studien ska vara pålitlig i sin helhet.

Då jag som ensam intervjuperson utfört samtliga intervjuer, vet jag därmed att intervjuerna ägt rum under pålitliga förhållanden. Jag anser inte att det uppkommit några situationer där respondenterna känt sig kränkta eller pressade. I merparten av fall så har respondenterna själva pratat fritt och gärna delat med sig av sina erfarenheter. Det har förekommit situationer då respondenterna inte uppfattat frågan, och därför ifrågasatt det som sagts. Ser jag tillbaka på intervjusituationerna är det oftast då som frågorna har blivit ledande, med en strävan om att definiera vad som efterfrågas mer korrekt. Målet är att frågorna inte ska vara ledande, men det är svårt att undvika helt och hållet. Jag tror att ledande frågor är det som kan riskera att påverka reliabiliteten, då respondenten möjligen bygger sitt svar på det som precis ha påståtts vagt i frågan som ställts. Andra faktorer som kunde haft inverkan på reliabiliteten är om intervjun utförts i en störande miljö, eller i en miljö där andra personer kan höra vad respondenten svarar. I sådana finns risken att respondenterna håller tillbaka, och inte svarar ärligt på frågorna.

En fundering som kom upp kring validiteten var att jag inte skickade med intervjuguiden inför intervjuerna, utan enbart information om ungefär vad som skulle komma att efterfrågas. Inför en av intervjuerna fick jag frågan om jag kunde skicka över frågorna i förväg, och valde då att skicka en summering av intervjuguiden. Valet att inte skicka ut intervjuguiden i förväg baserade jag på risken för att respondenten förbereder svar, och därmed påverkar validiteten. Fördelen med att skicka ut frågorna i förväg är däremot lite motsägande, då respondenten har en möjlighet att fundera kring hur det ser ut på företaget, och kanske på så vis ge bättre svar. I efterhand tror jag att det hade varit till min fördel att skicka ut frågorna till samtliga respondenter för intervjun, för att på så vis ge dem möjlighet att förbereda sig på bästa sätt. Jag tror inte att möjligheten för respondenterna att förbereda sig ska ses som något negativt, utan snarare något som kan ge ett bättre underlag till studien.

3.10 Etik och diskussion kring ett etiskt förhållningssätt

Trost (2014:28) argumenterar för att det är ett ansvar hos intervjuaren att kontrollera så att frågorna som ställs inte kan skapa obehag eller vara integritetskränkande för respondenten. Att skydda respondenten från att utsättas för kränkning är det som kallas individskyddskravet (Trost 2014:36). Förutom individskyddskravet finns också förväntningar och behov av att forskning bedrivs, för att förbättra samhället och livet för människor som lever där. Att sådan forskning fortsätter att drivas kallas forskningskravet, och det är balansen mellan det och individskyddskravet som behöver ses till när forskning bedrivs (Ibid). För att bedriva forskning som håller sig inom ramen för individskyddskravet, ska den uppfylla fyra krav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravets innebörd är att respondenten ska informeras innan deltagandet om studiens syfte, att alla uppgifter lämnas frivilligt och att respondenten när som helst kan avbryta intervjun eller avstå från frågor (Vetenskapsrådet 2002:7). Inom informationskravet framgår det också att det kan vara positivt att belysa att deltagarna har möjlighet att ta del av studiens resultat (Ibid).

Samtyckeskravet syftar till att deltagaren har godkänt att medverka i intervjun, och är medveten om att denne själv styr sin medverkan. Samtyckeskravet finns också till för att intervjuaren inte ska kunna pressa respondenten i obekväma situationer, utan att respondenten – i fall där en sådan situation skulle uppstå då har möjlighet att avbryta utan konsekvenser (Vetenskapsrådet 2002:9).

Konfidentialitetskravet innebär att alla svar som deltagaren lämnar kommer att hanteras konfidentiellt. Det innefattar också respondentens identitet samt det eventuella företag han eller hon representerar. Intervjuaren ska se till att materialet hanteras på så vis att utomstående inte kan komma över det (Vetenskapsrådet 2002:12).

Nyttjandekravet står för att det material som samlats in endast får användas för forskningsbruk och för den intention det var tilltänkt för, vilket i sin tur innebär den aktuella studien (Vetenskapsrådet 2002:14).

Innebörden av den etiska aspekten är att den som tar del av studien som läsare ska kunna lita på det som jag som utfört undersökningen har skrivit (Trost 2014:34). Medan moral handlar om att handla i god sed är etik teorin bakom moralen, som kan ses som det grundläggande (Ibid).

Jag anser att samtliga krav har uppfyllts när det kommer till respondentens deltagande och mitt ansvar gentemot dem. Redan från start när respondenterna blev tillfrågade framgick det att deltagandet var frivilligt, att deras svar skulle komma att behandlas konfidentiellt och att de själva samt företaget inte skulle avslöjas. De fick även information om att de vid ett senare skede skulle ha möjlighet att ta del av studiens resultat. Som jag nämnt tidigare i studien är

mina respondenter inte slumpmässigt utvalda, utan utvalda för att de är kunniga inom området. Jag tror att det enbart har haft en positiv inverkan på min studie. Dessutom tror jag att det är en stärkande faktor för de utvalda personerna att det är ett relevant område för dem också, annars kanske risken hade varit att de övervägt att inte ställa upp. Jag har varit noga med att inte nämna namn, städer eller organisationer för att på så vis inte riskera att avslöja konfidentiell information.

4. Analys och resultat

I kommande avsnitt presenterar jag det material som växt fram genom mina intervjuer, och låter det möta behandlade teorier. Avsnittet är uppdelat enligt studiens hypoteser, för att underlätta för läsarens förståelse. Under varje hypotes har jag valt att jämföra resultatet mellan företag positionerade i periferin och de som är positionerade centralt.

4.1 H (1): Intern och extern Employer Branding är viktigt för arbetsgivarna för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer.

Employer Branding har varit återkommande under studiens utförande, och det är många delar som ryms under benämningen. Employer Branding kan även översättas till ett företags arbetsgivarvarumärke (Dyhre & Parment 2013:33). Så det begreppet kommer att användas även här. Definitionen delas också in i en intern och en extern del. Den första hypotesen kommer därför med hjälp av insamlat material göra ett försök att konkretisera hur arbetet med det interna varumärket kan påverka det externa, och tvärtom. Det som kommer att definieras är därför vilka som är talanger, och hur dessa genomgår stegen i Talangarenan genom att behandla värderingar, förmåner och lön. För att underlätta för läsaren har jag valt att dela in denna hypotes enligt Talangarenan: Identifiera och attrahera, behålla och avveckla.

4.1.1 Identifiera och Attrahera:

Jag vill börja med att återkoppla till studiens första avsnitt gällande Talent Management. Där presenterades Talangarenan och stegen attrahera, behålla samt avveckla (Wikström & Martin 2012:11). De som innefattas i Talent Management är som namnet säger i sig själv – talangerna. Flera källor som presenterades i den teoretiska referensramen var överens om att talangerna var de som hjälpte företaget framåt mot uppsatta mål, och som har en kompetens som efterfrågas (Wikström & Martin 2012:13, Armstrong & Taylor 2014:264f, Capelli & Keller 2014:309ff). Det är ingen tvekan om att ingenjörer stämmer in på den definitionen, och att det är dessa som arbetsgivarna vill attrahera. Det finns ett mönster hos respondenterna som talar för att en attraktiv arbetsgivare ska vara öppen och ärlig, ha ett gott företagsklimat och tydliga värderingar. Det finns också en gemensam åsikt om att en arbetsgivare har lyckats när anställda själva säger att de är nöjda. Exempelvis definierar en respondent en attraktiv arbetsgivare såhär:

En attraktiv arbetsgivare tycker jag är en som är transparent, det är viktigt, att man får det som sägs att man ska få. Att det inte är för stora gap mellan löfte och verklighet. Att man har koll på sina värderingar, att det finns utvecklingsmöjligheter och att det finns ett bra ledarskap. Det tycker jag är jätteviktiga faktorer för att klassas som en bra och attraktiv arbetsgivare (Mika).

En annan utmaning för företagen är att bygga sin attraktivitet utifrån ”rätt” associationer. Exempelvis så verkar några av studiens företag inom en bransch där stora livsfrågor är prominenta. För dessa företag är det viktigt att bygga ett externt varumärke och associationer

som överensstämmer med företagets värderingar. Andra företag i studien har redan ett starkt arbetsgivarvarumärke men kämpar med att bygga nya associationer för andra delar av deras verksamhet som annars hamnar i skymundan. Alex beskriver nedan att det företaget upplever att många skapar associationer till faktorer som utgör endast en bråkdel av deras verksamhet, den delen av verksamheten som inte kräver en ingenjör:

Man tror att vi är X, att vi har X, samtidigt står vi och behöver jättemycket ingenjörer. Så att mitt primära fokus blir den externa kommunikationen just nu då, att stärka den och bygga vårt arbetsgivarvarumärke externt (Alex).

Det går även att finna teoretiskt stöd för vikten att skapa rätt associationer för att ett företag ska ha möjlighet att bygga ett attraktivt Employer Brand. Modellen som visas på sidan 19 i den teoretiska referensramen, och som är inspirerad av Mandhanya och Shah, belyser att ett företags Employer Brand beror mycket på vilka associationer som skapas när en person tänker på företaget. Utöver rätt associationer är det givetvis viktigt för ett företags Employer Brand att arbetstagare intuitivt känner att de vill arbeta för det specifika företaget (Dyhre & Parment 2013:26). En faktor som lyfts fram i den här studiens teoretiska referensram är vikten av förmåner företaget kan erbjuda dess anställda. Inom faktorn förmåner ryms arbetstagarens lön, men även flexibel arbetstid, extra ledighet eller andra förhållanden som uppfattas som förmånliga. Respondenten Kim intygar att förmåner spelar en stor roll i företagets byggande av ett starkt arbetsgivarvarumärke.

Om jag tittar på tjänstemannasidan. Där måste vi vara med på marknadslönen, jag måste köpa den kompetens jag vill ha. Det är lättare för andra välkända arbetsgivare att hävda hårt arbete och låg lön, men kunna locka med annat [...] Övriga förmåner som vi har är två år som trainee, det är utbildning. Går något fel så kan man ha upp skylten jag är trainee - och du är ursäktad, det är två års skolgång (Kim).

Kim syftar till att företag som kan erbjuda förmåner kan konkurrera med andra företag som bygger sitt arbetsgivarvarumärke på andra faktorer. Specifikt understryker Kim att mindre välkända företag måste finna sig med att erbjuda mer förmåner för att attrahera samma nivå av kompetens som välkända företag på annat sätt kan attrahera. Vikten av förmåner bekräftas med Sandys beskrivning av arbetstagares förväntningar:

De brukar fråga efter friskvårdspengar, pensionsavsättning vilket jag kan vara lite förvånad över men de är bra att de är medvetna. Finns det kollektivavtal är pension oftast styrt, men de brukar fråga. Vi har också mycket fritidsföreningar och de brukar de gilla då de brukar vara måna om hälsan (Sandy).

Respondenten Sam menar däremot att de olika förmåner Sandy räknar upp inte har så stor påverkan på arbetsgivarens attraktivitet, och håller med författarna Wikström & Martins (2012:153) bild av att många arbetsgivare och arbetstagares kunskaper gällande pensionssparande är bristfällig:

Nu låter jag jättetråkig, men vi har ju kollektivavtal med pensionslösningar och så ser det ju ut på hela marknaden, och de är ju extremt kostsamma alla de här. Vi har ju ingen möjlighet att göra andra avtal, i sådana fall skulle det vara avtal utöver befintliga avtal. Grejen är att när man talar med unga människor så frågar de aldrig om pension (Sam).

Huruvida Sandys eller Sams beskrivning av förmåner är mest i enlighet med hur stor vikt arbetstagaren faktiskt lägger på förmåner låter jag vara osagt. Troligtvis består verkligheten av en balans mellan båda beskrivningarna. Exempelvis så kan jag tänka mig att många nyexaminerade inte frågar om pensionsförmåner och faktiskt tycker det är "jättetråkigt". Samtidigt kan jag också tänka mig att ett företag som marknadsför sig med pensionsförmåner och andra förmåner kan te sig attraktivt även för nyexaminerade.

Diskussionen ovan har fokuserat på faktorerna som arbetsgivaren lockar arbetstagaren med i ett initialt steg. Vikten av att skapa rätt associationer som är i enlighet med arbetsgivarens syfte visar sig vara en vital faktor för arbetsgivarna. Vidare har uppsatsen undersökt hur lukrativa förmåner kan förstärka ett företags arbetsgivarvarumärke. Nedan följer en redogörelse för vilka faktorer som påverkar arbetsgivarens attraktivitet för att behålla sina ingenjörer.

4.1.2 Behålla:

Armstrong och Brown (2006:9) menar att förmåner finns till för att belöna de anställda på ett rättvist sätt och motivera dem att arbeta kvar för arbetsgivaren. De menar således att förmåner inte enbart attraherar utan också leder till att behålla arbetstagare. En av de förmåner som arbetsgivarna för en diskussion kring är lönen. Sandy säger såhär "Sedan tror jag också att lönerna kan vara avgörande. Man förstår sitt värde". Sandy menar att lönen är en avgörande faktor därför att de nyexaminerade ingenjörerna vet att det är eftertraktade. Så även om lönen inte är en avgörande faktor till att ingenjörerna stannar, är den fortfarande av hög relevans.

Vi köper bolag och växer och det är spännande [...] Hela tiden nyutveckling, och slutprodukten är häftig. Sen tror jag om jag ska vara helt ärlig, att det inte är så att vi betalar låga löner. Det är ganska högt tempo, men hade det varit överjäkligt hade folk inte stannat (Robin).

Robin menar här ovan att de är ett häftigt bolag som erbjuder många möjligheter, men också ett högt tempo, vilket leder till att de anställda blir kompenserade med bra löner. Min uppfattning är att arbetsgivarna anser att de alla behöver ligga på samma nivå för att ha en chans att konkurrera om de nyexaminerade ingenjörerna.

Som jag nämnde ovan vid fasen att attrahera, tycker respondenterna att en attraktiv arbetsgivare är en som konstaterats lyckad av de anställda. Detta är ett tydligt tecken på hur de externa varumärket påverkas av de interna, vilket också nämns i nedan citat. Mandhanya och

Shah (2012:44f) poängterar att det är oväsentligt hur hårt ett företag kämpar för att stärka sitt externa varumärke, då ett internt varumärke alltid ligger i grunden, och ett svagt sådant kan radera den externa ytan. Författarna ovan nämner också att potentiella arbetstagare med en seriös agenda ofta väljer att själva ta reda på hur det ligger till och nöjer sig inte med vad de hör ryktesvägen. Respondenterna själva nämner att det är möjligt som arbetstagare att själv utforska klimatet på en arbetsplats genom att höra sig för, och att det alltid går att hitta en person som vill tala om hur nöjd han eller hon är, men att en inte räcker i längden. Företaget måste därmed arbeta med sitt interna klimat för att delvis se till att de nyexaminerade ingenjörerna vill stanna kvar men också förespråka att de talar gott om företaget utåt sett. Alex förklarar hur det kan se sig såhär:

Man pratar mycket om Employee Testimonials, när medarbetare berättar om sin dag på jobbet. Jättebra, men alla företag kan ju hitta en person som trivs bra med sitt jobb. Så det blir inte heller helt trovärdigt tycker jag (Alex).

Det blir därför betydande för arbetsgivarna att värdesätta de interna delade värderingarna. Det är nämligen ofta de som ligger till grund för företagskulturen, och en positiv företagskultur är det en viktig pusselbit i ett starkt internt varumärke. I stora drag beskriver Alex sin uppfattning gällande företagets interna Employer Branding enligt nedan:

Skulle vi inte ha nöjda medarbetare eller en tydlighet kring vad de tycker vi är bra på så blir det ju jättesvårt att kommunicera något externt. Så internt jättebra och jättenöjda och vi har många som är ansvariga för den interna Employer Brandet, det är egentligen hela livscykeln som medarbetare, från att man kommer till första intervjun till att man har sitt exitsamtal har man ju jättemånga kontaktpunkter och händelser, och allt det är ju på något sett intern Employer Branding (Alex).

Dyhre och Parment (2013:66f) menar att en arbetstagare som kan välja bland potentiella arbetsgivare, kommer att ha med delade värderingar i sin bedömning. Värderingar handlar främst om vad företaget står för, vilket kan innebära socialt ansvar och hållbarhet - Corporate Social Responsibility (CSR). Det kan då handla om att företaget visar att de arbetar med sådana typer av frågor, eller att de i produktionen finns ett miljötänk. Inre värderingar kan mer fokusera på hur de anställda behandlar varandra, och vilken jargong som förekommer på arbetsplatsen. Wikström och Martin (2012:26f) menar att detta är faktorer som bidrar till en känsla av "vi" inom organisationen, och att avsaknad av sådan tillhörighet kan leda till att anställda väljer att lämna.

Att vi jobbar med ett gott syfte och med livsavgörande X. [...] vi har fått ingenjörer som kanske inte har varit inne i branschen tidigare, ex från Bolaget¹ men som byter till oss för att de vill känna stolthet. De sitter en stolthet i väggarna här (Sandy).

¹ Fiktivt namn för att inte avslöja det nämnda företagets identitet.

Ovan är ett exempel på att de frågor företaget arbetar med skapar starka inre värderingar, som gör att de anställda känner en stolthet. Den stoltheten kan troligen vara något som skapar en ”vi-känsla” inom företaget. Samma person berättar även att deras företag arbetar enligt styrda processer och att de arbetstagarna trivs med det, och att även det arbetssättet lockar många ingenjörer.

En tendens bland ingenjörerna enligt arbetsgivarna är, som även nämnts ovan, att de väljer att arbeta kvar hos samma arbetsgivare under en lång tid. Uppfattningen är att det är trivseln som gör att de väljer att stanna, och trivseln tycks komma från värderingar och en god företagskultur. Backhaus och Tikoo (2004:8) diskuterar lojalitet i sin studie, och jämförde lojaliteten med relationen kund kontra varumärke. Hur en kund väljer att fortsätta gå till samma butik även när denne genomgår svårare tider. På samma vis drar de då kopplingar till arbetstagare, som har funnit lojalitet gentemot sin arbetsgivare och som därmed väljer att stanna kvar där även om företaget möter motgångar, men möjligen även om det dyker upp andra erbjudanden. En annan analys från en av respondenterna pekar på vikten av att inte enbart marknadsföra allt företaget är, utan att också våga visa vad det inte är:

Även om vi är väldigt attraktiva, kanske för en majoritet som finns det ju saker hos oss som inte attraherar andra. Däremot så är det viktigt att vi berättar lika mycket vad vi kan erbjuda som vad vi inte är, för att rätt personer ska tycka rätt saker om oss (Alex).

De författare som presenterats ovan poängterar att det som arbetsgivare är viktigt att marknadsföra värderingar och vision för att nå ut till rätt målgrupp. På samma vis menar Alex ovan att lika viktigt som det är att arbetstagaren kommer och stannar av rätt anledningar, är det för företaget att då visa vad fel anledningar skulle kunna vara.

4.1.3 Anpassa eller Avveckla

Det sista steget i Talangarenan är avveckla. Jag valde att även addera anpassa, då jag anser att möjligheten till anpassning kommer före avveckling. För att återge till Olsson (2014:1) citat: ”Antingen är du under utveckling. Eller under avveckling”. Citatet kan uppfattas som väldigt hårdraget, att om den anställda inte ständigt strävar mot att klättra uppåt, så uppfattas den personen som ett nederlag. Med tanke på hur de intervjuade arbetsgivarna ser på frågan, inser jag dock att det ligger något i citatet, men att det inte måste vara så hårt som det kan tolkas. Jag tror att det egentligen mer handlar om förmågan att vilja prestera bra i sin roll, och att vilja förbättras även om målet inte är att nå toppen. För en anställd som är nöjd i sin roll, och som gör ett bra arbete utvecklas troligtvis i den rollen och bör därför ses som en tillgång.

De likheter jag kan se mellan de intervjuade arbetsgivarna är att de inte upplever sig ha genomgått problematiska situationer där nyexaminerade ingenjörer valt att sluta. Tvärtom verkar det vara så att många väljer att arbeta kvar väldigt länge på företagen, vilket är positivt då arbetsgivarna sannolikt lyckas bra med företaget som helhet. Däremot kan det också

innebära att det blir svårare att bereda plats för ny arbetskraft. Det som skiljde sig något var Mikas syn på hur länge personalen stannar. Mika anser att den tid en arbetstagare stannar hos samma arbetsgivare har förkortats:

Jag har förstått att det har skett en förändring, människor stannar inte riktigt lika länge idag som de gjorde förr. Och det tror jag hänger ihop med tiden litegrann. Man stannar inte lika länge hos en arbetsgivare. Däremot tror jag, och jag ser genom de exit-intervjuer som vi gör med personer som slutar att det finns saker som vi behöver utveckla och som jag tror skulle gör att personer stannar längre. Och det är individuella utvecklingsmöjligheter, och det andra är ledarskapet (Mika).

Wikström och Martin (2012:157) för en diskussion gällande arbetstagare som väljer att avsluta sin anställning hos ett företag, och att dessa kan komma att bli viktiga för företagets utveckling och Employer Branding. Det kan finnas givande åsikter den anställde kan dela med sig av gällande företaget när han eller hon slutar. Att få föra en diskussion med den personen kan locka fram information som är ny för arbetsgivaren. Som i Mikas fall där tidigare arbetstagare vid exit-intervjuer kommit med synpunkter som är viktiga för arbetsgivaren, och som kan hjälpa dem med utvecklingen av sitt arbetsgivarvarumärke. På liknande sätt som Mika beskriver det, menar Armstrong och Taylor (2014:252) att det kan vara givande att analysera varför arbetstagare slutar, och ett sätt att göra det på kan vara via exit-intervjuer. Mika menar att de exit-intervjuer som de utfört har visat att det finns faktorer som gör att arbetstagare ser sig om efter nya möjligheter, och att några orsaker är bristande ledarskap och möjligheter till utveckling. Wikström och Martin (2012:37) håller med ovan talare om att ledarskap är en avgörande faktor för ett lyckat intern varumärke, och därmed något som organisationerna bör arbeta aktivt med.

4.1.4 Jämförelse periferi kontra centralt gällande hypotes 1:

När det gäller jämförelsen mellan arbetsgivare i städer med olika geografisk placering och hur de arbetar med Employer Branding, framkommer det att arbetsgivarna i periferin stöter på problem att konkurrera med de mer centralt belägna städerna. Förmåner dök upp som en av de faktorer som företagen främst riktade in sig på för att öka attraktiviteten till mindre centrala orter. Frågan var då om det skiljde sig något åt, och den uppfattningen jag fick är att de företagen i mindre städer får arbeta än mer aktivt för att locka ingenjörerna, men att det inte alltid handlar om ekonomiska förmåner.

De förmåner som de mindre centralt belägna företagen resonerar kring är att kunna erbjuda är möjligheten att bistå potentiella ingenjörer med bland annat ett första boende eller pendling. Detta för att öka chanserna att ingenjörerna väljer att bosätta sig eller pendla till mindre orter. Dyhre och Parment (2013:35f) skriver att om en stad ska attrahera människor utifrån, krävs det inte enbart arbetsmöjligheter utan även bra boende, skolor och fritidsaktiviteter. Sam förklarar det enligt nedan:

Skulle de dyka upp ja då skulle jag säkert göra jättemycket för de, liksom ”Hallå kom till oss”! I höstas sökte vi en specialist och hittade en som bodde i Staden² och var från X. Åt honom fixade vi en lägenhet så att han kunde landa [...] men sedan fick han leta sig vidare själv. Men vi hjälpte honom med det första boendet så att inte det skulle bli en blocker för honom [...] Det är väldig svårt när urvalet är så litet, man måste gå utanför orten och då kommer det med pendling, och frågan om ens respektive också ska få jobb? (Sam).

Sam menar att företagets position resulterar i att målgruppen knappt ens dyker upp bland sökningarna, men att om det väl gör det, är de som arbetsgivare villiga att göra det mesta för att få ingenjörerna att börja arbeta hos dem. Respondenterna är överens om att möjligheten att kunna bidra med ett uppstartsboende är viktig, men att diskussionen ofta blir hur mycket företaget ska göra i det fall där arbetstagaren tar med sig familjen. Den här frågan kommer jag även att återkomma till vid diskussioner gällande mina andra hypoteser. Det är även en gemensam nämnare hos de arbetsgivare belägna i mer centrala städer, att företagets centrala position är betydande och anses som ett stärkande drag för deras attraktivitet. Robin menar att deras centrala position definitivt stärker arbetsgivarvarumärket, och att det framförallt är viktigt att det finns bra förbindelser för att ta sig till arbetsplatsen.

Utifrån ovan resonemang gällande vikten av intern och extern Employer Branding när det kommer till att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer kan jag konstatera att det har betydelse. Även om det finns skillnader i arbetet med Employer Branding när jag ser till företagens geografiska position, är det gemensamma hos samtliga arbetsgivare att de anser att frågan är av relevans. Jag kan därmed konstatera att hypotesen verifieras.

Jag har nu presenterat några faktorer som uppkommit i fråga om att attrahera, behålla och avveckla och vill som summering avsluta med en utvecklad illustration av Talangarenan:

² Fiktivt namn för att inte avslöja den nämnda staden.



Figur 4: Talent Management – inverkanse faktorer. Wikström och Martin (2012:11), samt egen tolkning, utveckling och illustration.

4.2 H(2) : Val av marknadsföring och kommunikationskanaler har inverkan på hur arbetsgivare attraherar nyexaminerade ingenjörer.

Syftet med min studie är att undersöka vilka faktorer som styr, och vad arbetsgivare gör, för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer inom kemi- och teknikbranschen. Jag valde därför en hypotes som påvisade att valet av kommunikationskanaler, så som annonsering och marknadsföring har inverkan på arbetsgivares möjlighet att attrahera nyexaminerade ingenjörer.

Lindelöw (2008:106f) skriver att majoriteten av företag annonserar lediga tjänster både internt och externt. Den interna biten handlar då om möjligheten att skifta position inom företaget, vilket jag kommer återkomma till en aning när jag berör hypotes nummer tre. För den externa delen menar Lindelöw (2008:107) att medievalet baseras på den målgrupp som företaget önskar nå ut till, som i det fallet jag har studerat – nyexaminerade ingenjörer. Hur företagen väljer att nå ut till målgruppen bör också baseras på om det är en målgrupp som själva kommer söka upp företaget, eller om arbetsgivarna måste söka upp kandidaterna själva (Lindelöw 2008:107).

Dybre och Parment (2013:41f) påstår att det framgångsrika företagen är de som ligger steget före när det gäller att locka kompetensen. De skapar då kontakter med studenter i ett tidigt stadie, redan innan målgruppen har tagit sin examen. På så vis skapas en stark kontakt med

den potentiella arbetstagaren, som får en bra bild av arbetsgivaren, och känner sig åtråvärd (Ibid). Mika menar enligt nedan att det företaget försöker att arbeta på det viset:

Jag ser att vi skulle kunna gästföreläsa på universitet och fånga upp exjobbare. Jag tror att vi skulle behöva ha tightare kontakter med studenter. För de har ju också kursare under som de pratar med, så jag tror att utväxlingen skulle bli bra (Mika).

Det finns ett mönster hos respondenterna gällande betydelsen av att knyta kontakter med studenter, som rimliga arbetstagare. En resultatrik metod för att nå ut till studenterna och knyta kontakter verkar vara att åka ut till universiteten och själva berätta om företaget. Kim berättar att de kan gå till enligt nedan:

Att få anställda att gå tillbaka till sitt gamla universitet och prata om vad de gör idag. Finns många enkla grejer. Att exempelvis skicka info om oss till alla studievägledare och universitet och låt dem få våra broschyrer, för de är spännande och attraktiva (Kim).

Andra sätt att marknadsföra och rekrytera via och som arbetsgivarna anger själva är sociala medier och andra typer av annonssidor för förmedling av lediga vakanser. Det som däremot visar sig, är att det i många fall inte ger några resultat, utan ofta få sökanden och svårigheter att nå ut. Det stämmer in på Dyhre och Parments (2013:59) teori om att många arbetsgivare idag inte förlitar sig på Arbetsförmedlingen i samma utsträckning som de gjort tidigare, utan att det idag behövs andra kanaler för att nå ut.

Arbetsförmedlingen håller vi inte på med alls, det är en verksamhet som inte fungerar i Sverige, så för att vara konkret, den har vi struntat i (Kim).

För att då se vilka metoder som varit och är framgångsrika i rekryteringar av nyexaminerade ingenjörer är det bland andra via den traditionella formen papperstidning. Då i sådana typer av tidningar som är specialiserade på ingenjörer och där arbetsgivarna uppfattar att dessa personer, trots möjligheten till digitala versioner, fortfarande läser.

På ingenjörssidan annonserar vi i ingenjörstidningar och specialisttidningar, även DN. Där har vi även haft med profiler som berättat om egna erfarenheter [...] Annars annonssidor Blocket, Monster och LinkedIn. Sedan är det ju att folk som jobbar här känner folk, så ryktet sprids ju på det sättet (Sandy).

Även Sam menar att det speciellt på mindre orter är givande att annonsera och marknadsföra företaget på traditionellt vis:

Oftast webbannonsering, på hemsidan, LinkedIn, lokala websidor. Oftast också rekryteringsfirmor eftersom det är så svåra tjänster [...] Vi annonserar också ofta lokalt, för på småorter läser man fortfarande lördagstidningen på morgonen [...]

Men jag vet att i Staden³ är det lönlöst att annonsera i tidning. [...] Men vi har inte lyckats så bra med ingenjörskrekryteringarna, för det är svårt, jättesvårt i och med att de kräver dessa utbildningar (Sam).

Sandy och Sam ovan är överens om att det för orter i periferin kan vara lyckosamt att annonsera i tidningarna, men de medger också att i de i centrala orter troligtvis inte är något som nyttjas.

Jag har nu redovisat några av de metoder arbetsgivarna använder för att nå ut till målgruppen. För att då istället se till vad som verkar vara den mest framgångsrika metoden, i både små och stora orter är det enligt respondenterna att själva söka upp kandidaterna. Något som kostar mycket både i form av ekonomiska och tidsmässiga resurser. Därför väljer arbetsgivarna i majoriteten av fall att lägga över det på externa leverantörer, och då rekryteringsfirmor specialiserade på att leta efter arbetskraft inom svårrekryterade yrken. Företagen köper då tjänsten och rekryteringsfirmorna presenterar en slutkandidat, vilket gör att mycket av det tidskrävandet arbetet försvinner.

Vill vi ha djupa kunskaper så köper vi den tjänsten från en rekryteringsfirma. Då köper vi inte bara det, utan även headhuntingen, de headhuntar mycket och på den nivån så hittar vi inte rätt person på annons, utan i många fall hittar de kandidater åt oss som kanske inte tänkt byta jobb men som passar bra hos oss (Kim).

Kim ovan menar att de använder sig av den här metoden när det söker ”djupa” kunskaper, vilket kan tolkas som den mer efterfrågade kompetensen och därmed ingenjörerna. Dyhre och Parment (2013:59) pekar på det faktum att arbetstagare idag med dagens möjlighet till digitalisering och sociala medier blivit framgångsrika när det kommer till att bygga nätverk. Det kan genom nätverket bygga upp en profil och marknadsföra sig själva, och på så vis bli träffbara när arbetsgivare söker efter specifik kompetens. Att arbetstagarna inser att det behöver marknadsföra sig själva, kan vara en följd arbetsgivarna i allt större utsträckning själva söker efter kompetensen istället för att annonsera.

Det är ingen stor ovisshet kring att externa rekryterare är något som företagen främjar. Jag var till viss del medveten om att så kunde vara fallet, med tanke på att de källor jag läst in mig på också konstaterat att rekrytering via nätverkande och rekryterare är ett lyckat tillvägagångssätt (Lindelöw 2008:108, Wikström & Martin 2012:51f, Dyhre & Parment 2013:59ff). Jag funderade däremot på om det inte kunde finnas andra konsekvenser av att rekrytera vid rekryteringsfirmor, utöver kostnadsaspekten.

Vi lägger ju ut alla rekryteringar på externa leverantörer. Vilket inte är så smart egentligen. Det är väldigt dyrt plus att vi tappar ju kandidater och kunskap om kandidater genom att göra så. För vi köpte ju då styckvisa rekryteringar. Så köper

³ Fiktivt namn för att inte avslöja den nämnda staden.

vi en då så har vi igen kunskap och äger inte CV't på kandidat 2 och 3. Så det kan ju vara så att vi har ett behov av ta nummer 1, men vi skulle lika gärna kunna fylla på med 2 och 3 men det tappar vi när vi lägger ut det på externa leverantörer (Mika).

Mika menar enligt ovan svar att det också finns konsekvenser när företagen väljer externa leverantörer. De missar då kompetens som de annars kunde valt att rekrytera, eftersom att de själva inte äger rekryteringsprocessen. Det finns bevisat mycket att vinna av att lägga ut rekryteringen och inte sköta den själv, men arbetsgivarna förlorar då de andra stegen i processen som således skulle kunna bidra med ytterligare kompetens till företaget.

4.2.1 Jämförelse periferi kontra centralt gällande hypotes 2:

Om vi går tillbaka till jämförelsen mellan städerna där företagen är belägna, för när det kommer till möjligheten att nå ut till målgruppen är det åter igen svårigheter för företagen i periferin. Däremot finns det stora svårigheten även för de företag som ligger centralt belägna, vilket skapar en vidare förståelse för hur komplicerat det måste vara för de på mindre centrala orterna.

Vi jobbar mycket med ett extern företag som ska hjälpa oss med marknadsföring och ta fram det som är bra med oss, ex vårt centrala läge, ekonomisk hållbart och framtidsplaner [...] Och för nyexaminerade att vi ligger så centralt. Även att våra konkurrenter ligger utanför, så bor man i Staden så är vi ju absolut mer attraktiva (Sandy).

Sandy anser att det finns svårigheter i marknadsföringen trots deras centrala läge, men att de skulle fokusera på att trycka än mer på läget och möjligheten att ha nära till allt. Nedan är ett företag beläget mer i periferin, som beskriver att de största svårigheterna är att det inte finns någon naturlig koppling till universitet och högskola, och därför svårt att marknadsföra sig på det viset.

Ja absolut, det är jättetufft att sitta i en liten stad där det inte finns den här kopplingen till akademiker [...] Som vi som verkar i en liten stad och som inte har en naturlig koppling till en högskola. Det finns nästan inga akademiker i den här lilla staden där jag jobbar. Söker du då akademiker kommer det naturligt bli en låg svarsnivå (Sam).

En faktor som arbetsgivarna belyser problematiskt med sin geografiska placering är att kommunerna där företagen är belägna, enligt arbetsgivarnas mening, inte är delaktiga i marknadsföringsarbetet. Den kollektiva åsikten är att kommunen och företagen bör se till möjligheten att ingå ett samarbete för att locka arbetskraft, och i detta fall nyexaminerade ingenjörer att komma och bosätta sig samt arbeta. Även om det i flera fall finns närliggande kommuner som möjligen anses mer attraktiva att bosätta sig i, står arbetsgivarna inför utmaningen att motivera arbetstagarna att pendla dagligen, vilket i många fall inte håller i

längden. Dyhre och Parment (2013:28) menar dock att unga som precis lämnat studielivet i större utsträckning kan tänka sig att flytta till en mindre ort för att få ett första arbete de verkligen vill ha. Detta är något som arbetsgivarna märkt av till viss del, men inte tillräckligt då de ofta finns konkurrenter på mer central ort som lockar allt mer. Sam förklarar det på detta vis:

Jag tänker att eftersom det är en så liten stad [...] De stora företagen och kommunen måste arbeta mycket mer effektivt tillsammans för att attrahera människor att flytta till bygden. Jag tror vi måste göra en gemensam insats, och det tror jag att de andra företagen också är med på men jag känner att jag kan liksom inte projektleda det, utan det måste nog komma in en projektledare från kommunperspektiv det tror jag är jätteviktigt (Sam).

Även Mika menar att det bör finnas ett större intresse även hos kommunerna att arbeta med Place Branding för att locka invånare att bo och arbeta. För att göra detta behöver orten i sin helhet bli mer attraktiv för arbetstagarna.

Ja och det är något vi trycker på kommunen och kommer att trycka på ännu mer att det här är jätteviktigt för oss. Att få kommunen att förstå vårt behov [...] Finns det fler som har behovet borde det ligga i kommunens intresse att bygga ut lokaltrafiken [...] Så vi är i behov av att ha en bra skola där, skola, sjukvård och pendlingsmöjligheter är saker som måste fungera. Så det är lätt att fastna i sådant som är kopplat till arbetet men fokus ligger på mycket andra saker också (Mika).

Mika menar att de bör ligga även i kommunens intresse att bli mer attraktiva och öka invånarantalet. Som det ser ut idag räcker det inte med att företagen arbetar med Place Branding, om inte kommunen arbetar för att välfärden fungerar och upplevs som positiv. Det kan tyckas vara ett självklart svar att företagen i periferin har större svårigheter med sin attraktivitet, men min förförståelse sa mig att mindre orter borde ha andra saker att locka med. Exempelvis rimliga priser på boende, närhet till natur, mindre folktäthet och därmed minskad stress och trafikstockning. Sådana parametrar dyker knappt upp bland respondenternas svar, däremot anger arbetsgivarna att de vill marknadsföra sin ort för vad den är. Att verkligen få folk att förstå staden och vilja komma och bo där, men jag tror att det är viktigt att marknadsföra de fördelar som också kommer med att inte bo i en storstad.

Med hjälp av det insamlade materialet, och genom att jag fört ett resonemang kring denna hypotes har jag kommit fram till att marknadsföring och kommunikationskanaler har inverkan på arbetsgivarens attraktivitet. De företag som är belägna i periferin står möjligen inför större utmaningar än de mer centralt belägna, men det är av betydelse för samtliga. Av den anledningen kan jag konstatera hypotesen verifierad.

4.3 H(3): Möjlighet till personlig utveckling för de nyexaminerade ingenjörerna är en avgörande faktor för att attrahera och behålla dem.

Återkommande genom hela den teoretiska referensramen är karriär och utvecklingsmöjligheter. Det dök upp vid Employer Branding - intern och extern, att behålla arbetskraft och vid frågan om vad de unga talangerna eftersträvar i avsnittet där talang möter generation Y. När det kommer till vad ingenjörerna själva efterfrågar är det specifikt möjligheten till personlig utveckling. Likheter mellan företagen är att de är positiva till karriärmöjligheter, och gärna vill framföra att sådana finns. Hos några av arbetsgivarna finns det även möjlighet att få prova på en tjänst utomlands, något som i sig kan ses som en spännande möjlighet.

Absolut och det tror jag också är viktigt, det finns en bredd och om vi jämför med konkurrenter så är vi cirka X anställda, och man kan börja någonstans och det finns möjligheter att prova andra uppgifter, som chef eller projektledare men också internationellt [...] Kan vara, att vi har ett internationellt utbyte med andra länder, bra traineeprogram har vi också som nyexaminerade söker och som ökar för varje år. Där ingår det också utlandstjänstgöring (Kim).

Det skiljer sig dock något åt när det kommer till frågan om hur arbetsgivarna väljer att marknadsföra detta utåt sett. Det finns en gemensam åsikt att det är av betydelse, men trots det anger en del även att deras arbete med att marknadsföra sådana möjligheter med fördel kan utvecklas, som Mika säger ”Det är någonting som vi kan bli mycket bättre på att tala om [...] Som möjlighet till utlandskontrakt som jag tror skulle locka många yngre.” Som jag varit inne på tidigare, och som jag även kopplar till Capelli och Keller (2014:319) samt Åteg et al (2004:42) så talar dessa om att möjligheter till karriär är avgörande i valet av arbetsgivare. De lyfter fram att det kan hjälpa att skapa en karriärkarta där möjligheterna illustreras. Dock måste de kanske inte alltid handla om en storslagen karriär. Dyhre och Parment (2013:68) skriver att det som efterfrågas är utvecklingsmöjligheter. Det i sig måste inte innebära en karriärstege med högre positioner, utan kan innebära utveckling i en befintlig roll inom organisationen.

Vi är slimmade och det vi söker nu är en produktutvecklingsingenjör, och dennes nästa steg är då chefen ovan. Så karriär i bolaget är liten, vi är slimmade. Men arbetslivskarriär och den utvecklingen som vi pekar på, att få vara med i högt och lågt (Robin).

Robin syftar till att det inom deras företag inte finns stora karriärmöjligheten när de kommer till att klättra uppåt, men att det ständigt finns utrymme för utveckling. Robin menar således att möjligheten att få vara med och påverka och arbeta inom ett tillväxtbolag är det som driver deras anställda. Att avsaknaden av en tydlig karriärstege ersätts av att få arbeta och göra något viktigt och intressant, som samtidigt är utvecklande i sig.

4.3.1 Jämförelse periferi kontra centralt gällande hypotes 3:

Jag ser inga utmärkande skillnader när det gäller möjligheten till att göra karriär gällande företagens geografiska placering. Jag tänker däremot att det på ett företag i en mindre ort borde finnas fler möjligheter att utvecklas och göra karriär, då konkurrensen troligtvis minskar. En tanke jag har är då att fler nyexaminerade ingenjörer skulle välja att starta sin karriär på en mindre ort, för att kunna växa snabbare och bli med konkurrenskraftiga tidigare än sina branschkollegor. På så vis måhända att de företagen i periferin kunde trycka än hårdare på karriär och utvecklingsmöjligheter, för att de kanske inte finns i samma utsträckning i storstäder.

Jag tror att vi är väldigt anonyma för många. Vi är ju en ganska liten spelare i en förhållandevis liten bransch i Sverige. Så jag tror inte att studenter är så medvetna om oss. Däremot tror jag att visste man vilka vi väl var, så tror jag att vi kan erbjuda intressanta arbetsuppgifter. Vi är en rätt platt organisation och man får ta ett stort ansvar. Den som vill ta ansvar får ta det (Mika).

Mika syftar ovan en aning på det jag var inne på, att om ingenjörerna visste mer om de mindre centralt belägna företagen skulle de även få upp ögonen för de möjligheter arbetsgivarna kan erbjuda. Mika menar att de har intressanta arbetsuppgifter för den som vill, målgruppen behöver bara bli mer medveten.

Som jag nämnt ovan ser jag i övrigt inga större skillnader när det kommer till möjligheten till personlig utveckling karriär mellan företagens geografiska position. Det jag kan utläsa är däremot att personlig utveckling och karriär är viktig för attraherandet vilket leder till att hypotesen verifieras.

4.4 H(4) : Arbetsgivarna märker tydliga generationsförändringar hos de nyexaminerade ingenjörerna.

Under nämndes kort vilka som definieras som talanger enligt Talent Management, och jag konstaterade att detta stämmer överens med respondenterna och deras syn på talanger. Det som skiljer sig något från den inlästa teorin är att det inte är de nyexaminerade som är mest efterfrågade. De som företagen har allra svårast att locka, är de ingenjörer med erfarenhet och en bakgrund inom yrket. Alex definierar det enligt nedan citat:

Och tittar man på de mer erfarna ingenjörerna med erfarenhet, de är ju enormt mycket svårare att nå. Man pratar mycket om LinkedIn och till viss del är det en överskattad plattform. Speciellt om man tittar på IT-ingenjörer, de stänger ju ner sina konton för de blir helt nedringda av erbjudanden (Alex).

Alex ovan menar att de mer erfarna ingenjörerna är ”enormt” mycket svårare att nå, för att konkurrensen om dem är så pass stor. Med det sagt innebär det således inte att det är enkelt att nå ut till de nyexaminerade ingenjörerna, men att arbetsgivarna skiljer något på de

nyexaminerade och de med erfarenhet. De nyexaminerade är de som nu träder in på dagens arbetsmarknad, och definieras som generation Y. De kännetecknas av de krav de ställer på sitt arbete, att det ska vara meningsfullt och roligt (Wikström & Martin 2012:14).

Ja men de gör jag, om man frågar vad som är viktigt så säger folk att det är kollegorna och arbetsuppgifterna men att det ska vara roligt på jobbet kommer ofta upp. Att det ska vara högt i tak och att man ska kunna skratta (Sandy).

Jag har varit inne på det tidigare, som Sandy tar upp även här, att den nya generationen har en önskan om att ska vara högt i tak inom organisationen. Att det ska vara i högt i tak innebär ofta att alla ska få uttrycka vad de känner, och att det finns en öppenhet. Samtidigt önskar den nya generationen enligt Sandy att arbetet ska vara roligt, och att det ska finns rum för skratt på arbetsplatsen. Det stämmer in på bland andra Wikström och Martins (2012:14) uppfattning gällande den nya generationen.

Ja det tror jag helt klart. Jag tror att de yngre generationen tänker på ett högre syfte i större utsträckning än vad vi andra kanske gör. Det tror jag är jätteviktigt, som sustainability frågor och så vidare (Mika).

Mika menar att den nya generationen strävar efter ett högre syfte, vilket stämmer bra överens in på definitionen av generation Y. Det innebär att arbetsgivarna får arbeta mer med hållbarhetsfrågor, Corporate Social Responsibility om de vill vara med och konkurrera om den nya generationens arbetskraft. Sandy menar att även de är medvetna om den nya generationens förväntningar, och menar att det framgår tydligt att det är tid för en ny generation "Vi jobbar ju på det just nu då, för tidigare har vi inte haft problem att få kandidater. Men nu märker vi att det är arbetstagarens marknad" (Sandy). Sandy menar även att de nyexaminerade är mer medvetna, att det är starka på marknaden och det är något de använder. Det är tecken på att den generationen som nu är på väg ut i arbetslivet har högre krav än tidigare generationer haft. Även Robin håller med om att den nya generationen strävar efter att arbetet ska vara roligt, och menar att det är något som skiljer generation Y från tidigare generationer:

De som är på ingång nu så är det utveckling, trygghet, att det ska vara roligt [...] Ja jag skulle säga att de seniora så kommer inte det roliga upp på listan lika snabbt, då är det mer de här projekten finns det något sådant hos er osv? Det är väldigt olika (Robin).

Robin menar att det finns ett annat sätt att tänka hos de seniora ingenjörerna, vilket även Sandy håller med om som menar att värderingar och flexibel arbetstid är avgörande för generation Y.

Vi kan se när det kommer in nytt folk så blir det ett nytt sätt att tänka, med gamla ingenjörer kontra nya ingenjörer. Olika värderingar om vad som är viktigt, att styra

sin egen tid och kunna jobba hemifrån. De äldre har inte de kraven på samma sätt (Sandy).

Det är en ömsesidig syn hos arbetsgivarna att arbetstiden och dess flexibilitet är en viktig faktor för generation Y. Arbetsgivarna menar att arbetstagare idag tar för givet att det ska gå att ha en flexibel arbetstid. Det krävs då en öppenhet kring detta för att möjliggöra för det anställda att få ihop vardagen med familjeliv. Då merparten av nyexaminerade är unga personer, var min tanke att en flexibel arbetstid därmed inte torde vara lika viktig, då arbetstagare i den åldern ofta inte skaffat familj och barn. Det verkar dock fortfarande vara en markant faktor även för dessa, för att ha möjlighet att utföra fritidsaktiviteter, träffa vänner och annat som är betydande för denna målgrupp. Det finns även spekulationer hos arbetsgivarna gällande att generationsskillnader inte har någon inverkan, och att oavsett ålder eller generation är de flesta måna om att utföra ett bra arbete. Arbetsgivarna delar däremot fortfarande åsikten om att människor går genom olika stadier i livet, och att det kan märkas. Att människor på olika sätt hanterar balansen mellan familjeliv och arbetsliv, och att det som arbetsgivare då är viktigt att vara flexibel i den frågan.

4.4.1 Jämförelse periferi kontra centralt gällande hypotes 4:

Skillnader mellan generationer när de kommer till företagets placering är inget utmärkande. Det som upplevs problematiskt är att de företag belägna i periferin som vill bidra med ett första boende och uppstart för att attrahera ingenjörer kan ställas inför svårigheter. Då om det är arbetstagare med familjer, för att de åter igen står inför frågan om hur mycket arbetsgivaren ska gå in och hjälpa till med. De som kom fram är att arbetsgivarna gärna vill erbjuda uppstartshjälp, om det i sin tur skulle leda till att fler ingenjörer söker sig till dessa företag. Jag ser i övrigt inga skillnader när det kommer till generationsskillnader hos arbetstagarna och företagens geografiska position. Det jag kan se är att generationsskillnader finns, och att arbetsgivarna ser skillnader. Det är däremot inte så utmärkande att jag kan säga att det är avgörande för arbetsgivarnas möjlighet att attrahera och behålla. Med det resonemanget har jag kommit fram till att denna hypotes varken kommer att verifieras eller falsifieras.

4.5 H (5): Arbetsrättslagstiftningen är en trygghet för arbetsgivaren och tycks inte påverka hur de attraherar och behåller nyexaminerade ingenjörer.

Meningen med denna hypotes är att ta reda på om det finns något i gällande arbetsrättslagstiftning eller kollektivavtal som arbetsgivarna upplever som ett hinder för att attrahera nyexaminerade ingenjörer. För att förtydliga vad det var jag önskade få fram frågade jag också om det finns något som skulle kunna förändras för att förenkla personalomsättningen, och möjligheten att attrahera, anställa och behålla ingenjörerna.

Åteg et al (2004:40ff) presenterar i sin studie tre huvudgrenar för att ett arbete ska vara attraktivt. Där återfinns förutom arbetets innehåll och arbetstillfredsställelse också attraktiva arbetsförhållanden.

Om vi säger så här, jag tycker att det är bra att vi har fackförbund i Sverige idag, man får en motpart att prata med istället för att med alla anställda. Sen är det också så att ett kollektivavtal är en överenskommelse mellan båda parter, vilket innebär att jag har mina skyldigheter i form av ersättningar och annat, men det finns också hur den anställde ska uppträda (Kim).

Hypotesen säger att arbetsrättslagstiftningen är en trygghet för arbetsgivare, och det verkar respondenterna hålla med om, så också för arbetstagaren i sig som Kim belyser i citatet ovan. Det finns ett mönster hos majoriteten av arbetsgivarna att arbetsrätten är en trygghet, och därmed även kollektivavtalet. Arbetsgivarna lyfter dock även fram att arbetstagare, och därmed ingenjörer som kommer på intervju inte alls är insatta i gällande kollektivavtal. Det i sig gör det svårt att resonera för att de då skulle kunna se de som en trygghet, om det inte har läst in sig gällande vad det faktiskt innebär.

Jag tror inte att det finns en civilingenjör idag som läser kollektivavtalet och som ser det som gränssättande. Tyvärr tror jag det finns mer svenskar idag som inte kan sitt kollektivavtal och dom som inte vet att de har ett (Kim).

De som dyker upp som ett potentiellt hinder, eller något som till viss del kan försvåra när det kommer till att anställa, är möjligheten till mer flexibla anställningar. Det finns en önskan hos arbetsgivarna att det ska vara lättare att anställa arbetstagare. Hur kopplingen gällande det dras till påverkan på arbetsgivares attraktivitet handlar om förmågan att kunna anställa och erbjuda mer flexibla anställningar – utan att de nödvändigtvis behöver vara osäkra. Studien handlar om hur arbetsgivare arbetar med sin attraktivitet för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer. När det kommer till fasen att behålla, vill givet arbetsgivarna behålla de rätta arbetstagarna, de som enligt definition är de som hjälper företaget mot uppsatta mål (Armstrong & Taylor 2014:264f, Cappelli & Keller 2014:309ff). Jag vill poängtera att jag inte letar efter utvägar för arbetsgivare att kunna behandla arbetstagaren på ett orättvist sätt, utan att som arbetsgivare ha möjligheten att se om en arbetstagare passar för ett arbete på samma vis som arbetstagaren själv har möjligheten att säga upp sig om det inte fungerar.

I det nya avtalet så har man ju justerat anställningsformer. Och gjort det tydligare och lindat upp det. Och det skapar för mig som arbetsgivare större möjlighet att plocka in visstidsanställningar och hantera dem på ett nytt sätt. Och det är en otrolig förmån för arbetsgivaren. På gamla vis så var det så att om man plockade in någon på ett vikariat och insåg att inte funkar, då har inte vi kunnat bryta det. Men nu är det en inbyggd provanställning i det, vilket är bra både för individen och arbetsgivaren (Robin).

Det som Robin beskriver ovan skulle kunna göras enklare vid andra typer av anställningar, vilket enligt respondenterna har förbättras med nya regleringar kring anställningar i det nya

kollektivavtalet. Furåker (2009:82) talar om anställningsflexibiliteten, ur både arbetsgivaren och arbetstagarens synvinkel, gällande arbetsgivarens synvinkel innebär detta att kunna anpassa antalet anställda inom organisationen. Hos arbetsgivarna fanns det en önskan om att kunna skapa mer flexibla anställningar genom visstidsanställningar, utan så sträng reglering. Furåker (Ibid) menar att de blir en diskussion mellan arbetsgivarens anställningsflexibilitet och den anställdes anställningsskydd. Det kan dock konstateras att den anställda har ett högt skydd i LAS, Lagen om anställningsskydd.

4.5.1 Jämförelse periferi kontra centralt gällande hypotes 5:

När det kom till hypotes fem ser jag inga skillnader i svaren hos arbetsgivarna som kan bero på hur företaget ligger till geografiskt sett. De svar som kom fram och som kan kopplas till denna hypotes är oberoende av företagets läge och position, och svaren är blandade mellan arbetsgivarna överlag.

Efter ovan framförda resonemang och svar från respondenterna kan jag konstatera att arbetsrättslagstiftningen är en trygghet som inte tycks påverka arbetsgivarnas attraktivitet. Jag fastslår därmed att denna hypotes har verifierats.

5. Slutsats och diskussion

I det här avsnittet kommer jag att sammanfatta de slutsatser jag kunnat dra från genomförandet av studien samt det paralleller jag dragit till den behandlade teorin. Avsnittet avslutas med en diskussion om studien i sin helhet samt arbetsprocessen och förslag på vidare forskning.

5.1 Slutsatser

Syftet med min studie är att undersöka vilka faktorer som styr, och vad arbetsgivare gör, för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer inom kemi- och teknikbranschen. Den gemensamma faktorn för undersökningen är att den berör arbetsgivare inom branschen kemi och teknik. För att undersöka syftet har jag ställt upp fem hypoteser, samt gjort en sammanställande jämförelse gällande hur hypoteserna skiljer sig åt när det kommer till företagets geografiska position. Jag har mött en del olika tankar kring hur arbetsgivare arbetar för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer. Trots det, har det också funnits många gemensamma drag och som arbetsgivarna ser som framgångsrika koncept. För att tydliggöra vilka av hypoteserna som har verifierats och vilka som har falsifierats har jag dragit slutsatser under varje hypotes.

5.1.1 H (1): Intern och extern Employer Branding är viktigt för arbetsgivarna för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer.

Utifrån följande resonemang har jag kommit fram till att hypotes ett kan verifieras. Trots att arbetsgivare anser att detta arbete kan förbättras, är samtliga överens om att det är en viktig del i att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer.

I tidigare avsnitt, analys och resultat, valde jag att diskutera kring denna hypotes enligt Talent Managements steg attrahera, behålla och avveckla. Detta för att jag i min studie kommit fram till att Employer Branding, eller arbetsgivarvarumärket är viktigt i alla tre stegen, och då både intern och extern sådan. Hypotesen antyder däremot att intern och extern Employer Branding är viktigt för att faserna attrahera och behålla, men jag kommer även försöka att besvara koppla det kort till avslutandet.

Arbetsgivarna är överens om att de värderingar som företaget marknadsför är viktiga. Det finns också en övertygelse om att nya potentiella arbetstagare, och därmed nyexaminerade ingenjörer ska informeras om företagets värderingar redan från start. Däremot finns det delade åsikter kring hur de följs, och det finns en antydning om att de inom vissa företag är bättre på att marknadsföra dessa utåt än att följa de internt. Det som jag i studien har kommit fram till är dock att ett externt arbetsgivarvarumärke bygger på ett starkt internt, och att värderingar och god företagskultur därmed måste finnas inom företaget för att de ska kunna locka nyexaminerade ingenjörer externt.

Andra faktorer jag behandlar som något stärkande för arbetsgivarvarumärket för att locka nyexaminerade ingenjörer är olika variationer av förmåner. Det är svårt att dra slutsatser kring konkreta förmåner som gör arbetsgivarna mer attraktiva. Något som går att konstatera är att det är viktigt att följa marknaden, och kunna erbjuda minst de konkurrenterna gör. Det som är viktigt att poängtera är dock att ovan faktorer, som värderingar och företagskultur borde komma före förmåner för att locka och också behålla ingenjörerna. För även om en attraktiv förmån kan locka, är det troligtvis mer säkert att en god företagskultur och delade värderingar är det som gör att ingenjören stannar hos företaget och att arbetsgivaren får behålla kompetensen.

Gällande den avslutande delen visar det sig att intern och extern Employer Branding också är av betydelse. Om arbetstagaren, och i dessa fall ingenjören, blivit behandlad väl alltså intern Employer Branding, kan denne lämna ifrån sig värdefull information vid en eventuell exit-intervju. Då också sprida ett gott ord om arbetsgivaren till sin närhet efter avslutad anställning vilket är positivt för företagets externa Employer Brand.

Jämförelse småstäder kontra storstäder gällande hypoteser 1:

Jag gjorde även ett strategiskt val att intervjua företag belägna i olika stora städer, för att se om det är något som kan påverka attraktiviteten och förmågan att behålla nyexaminerade ingenjörer. Det jag kommit fram till är att det har en inverkan på attraktiviteten, då det enligt arbetsgivarna anses mer attraktivt att arbeta i en storstad för nyexaminerade ingenjörer. Det innebär att mindre städer får arbeta allt hårdare för att attrahera men också behålla ingenjörerna. För även om de nyexaminerade ingenjörerna väljer att starta sin karriär inom ett företag på en mindre centralt belägen ort, är risken större att de inte stannar lika länge på grund av avstånd och pendling, men också att andra möjligheter lockar.

5.1.2 H (2): Val av marknadsföring och kommunikationskanaler har inverkan på hur arbetsgivare attraherar nyexaminerade ingenjörer.

Hur arbetsgivarna når ut till kandidaterna har betydelse, eftersom de måste välja effektiva och genomtänka metoder för att nå ut, då de annars inte kommer få det gehör som eftersträvas och förväntas. Jag kan i och med det konstatera att denna hypotes verifieras. Denna hypotes visar sig skilja något från övriga, då den ger ett annat resultat än vad jag förutspått. Genom att utföra den empiriska studien, kom jag fram till att val av kommunikationskanaler som exempelvis sociala medier eller interna nätverk har viss betydelse. Det är viktigt för företagen att marknadsföra sig utåt mot målgruppen, genom att då visa upp sig på mässor eller besöka universitet med potentiella kandidater för att nå ut. Däremot verkar inte annonser genom traditionella medier och förmedling av vakanser inte fungera i den utsträckningen att företagen når de kandidater de önskar.

Det mest framgångsrika sättet att rekrytera på för arbetsgivarna tycks vara via rekryteringsfirmor, eller specialiserade rekryteringsteam som letar efter den specifika

kompetensen. Då annonser inte tycks ge det gensvar som önskas behöver arbetsgivarna då leta kandidater själva, eller anlita någon som är kompetent inom att leta person inom bristyrken. För det är en sak som jag i studien har kommit fram till, att det inom den undersökta branschen råder en brist på ingenjörer.

Jämförelse småstäder kontra storstäder gällande hypoteser 2:

Arbetsgivarna inom de företagen i periferin står av föregående anledning även inför en större utmaning, och även frågan om vad de ska erbjuda för att få de nyexaminerade ingenjörerna att komma till dem. De intervjuade är överens om att ett samarbete med kommunen för att stärka attraktiviteten skulle kunna vara ett vinnande koncept. Något som också försvårar är att flera av orterna inte har någon direkt koppling till universiteten. Eftersom de sistnämnda är källan till kompetensen, och därifrån de nyexaminerade kommer är det självklart att det försvårar ytterligare. Dessa arbetsgivare skulle därför behöva stärka kontakten med de universitet som finns generellt i Sverige, för att marknadsföra sig med vad de kan erbjuda, trots att de inte ligger geografisk nära. För arbetstagarna i sig borde det dock innebära att utveckling och karriärmöjligheterna ökar inom ett mer avlägset företag, eftersom konkurrensen därmed borde minska.

5.1.3 H (3): Möjlighet till personlig utveckling för de nyexaminerade ingenjörerna är en avgörande faktor för att attrahera och behålla dem.

Att kunna marknadsföra karriärmöjligheter utåt sett tordes stärka aktuella företags externa Employer Brand mot nyexaminerade ingenjörer och hypotesen kan därför verifieras. Från den teoretiska referensramen hade jag med min information om att karriär och utveckling är av betydelse för dagens arbetskraft. Jag tog därför med mig insamlad fakta inför mina intervjuer, för att se om detta även stämmer överens med nyexaminerade ingenjörers förväntningar. Det jag kan konstatera är att utveckling i sig har en stor betydelse för nyexaminerade ingenjörer enligt intervjuade arbetsgivare. Det måste dock inte vara en lång karriärväg, då det för små bolag mestadels inte finns sådana möjligheter att erbjuda. Däremot är arbetsgivarna överens om att det ska finnas utveckling att utlova, trots bolaget storlek. De kan då innebära utveckling i samma roll, eller således inom bolaget på annat sätt.

Jämförelse småstäder kontra storstäder gällande hypoteser 3:

Studien har visat att det inte finns några utmärkande skillnader i hur arbetsgivarna arbetar med karriärmöjligheter, som kan kopplas till deras geografiska position. Det mönster som går att utläsa är att arbetsgivarna anser det vara en avgörande faktor för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer.

5.1.4 H (4): Arbetsgivarna märker tydliga generationsförändringar hos de nyexaminerade ingenjörerna.

Jag skulle säga att denna hypotes varken kan verifieras eller falsifieras. Generationsförändringar har betydelse, men om det direkt påverkar attraktiviteten hos arbetsgivaren kan jag inte konstatera. Det jag kan säga är att en arbetsgivare som kan anpassa sig efter olika generationers behov, kommer att uppfattas som mer attraktiv från den enskilde arbetstagarens perspektiv. I och med det bearbetade materialet har det dock framkommit skillnader i generationer. Det finns betydande skillnader som arbetsgivare bör se till. Den generationen som nu kommer ut på arbetsmarknaden, och som innefattar de nyexaminerade ingenjörerna har andra krav och en annan syn på sin arbetsgivare och sina arbetsuppgifter än vad tidigare generationer haft. Det kan även intervjuade arbetsgivare intyga, trots att det även fanns åsikter om att arbetsmoral alltid finns oavsett generation. För att attrahera de nyexaminerade ingenjörerna gäller det för arbetsgivare att ständigt uppdatera sig om vad som är aktuellt, och kunna och erbjuda det. Sådana omständigheter som jag kunnat se är att de nyexaminerade söker ett meningsfullt arbete som också är roligt, men där arbetsgivaren kan vara flexibel och möta arbetstagarens behov på ett nytt sätt.

Jämförelse småstäder kontra storstäder gällande hypoteser 4:

Det finns som nämnt ovan skillnader i generationerna hos arbetstagare, men hur stor inverkan det egentligen har på arbetsgivares attraktivitet är desto mindre klart. Däremot har det inte framkommit några tydliga tendenser i studien som pekar på att generationsskillnader och dess påverkan kan kopplas till företagets placering och ort.

5.1.5 H (5): Arbetsrättslagstiftningen är en trygghet för arbetsgivaren och tycks inte påverka hur de attraherar och behåller nyexaminerade ingenjörer.

Hypotes nummer fem kan efter följande diskussion verifieras. Den femte hypotesen är den jag inte trodde skulle stämma överens med min förförståelse. Den stämde dock överens med den teoretiska bakgrunden, då det som kan konstateras är att den arbetsrättsliga lagstiftningen är en trygghet för arbetsgivaren. Jag tänkte givetvis att så också skulle vara fallet, men att det också skulle finnas problematik som arbetsgivarna önskade lyfta. Det finns det visserligen, men kanske inte i den utsträckningen att jag kan säga att det har markant inverkan på attraktiviteten. Det som är värt att lyfta är att arbetsgivare önskar mer flexibla anställningar för att förenklat kunna anställa det behov av kompetens som finns, men också kunna anpassa organisationen när behovet minskar.

Jämförelse småstäder kontra storstäder gällande hypoteser 5:

De slutsatser jag kan dra är att arbetsrättslagstiftningen är en trygghet för arbetsgivaren och tycks inte påverka deras möjlighet att attrahera och behålla. Detta oberoende av företagets geografiska placering.

5.2 Avslutande diskussion

Syftet med min studie är att undersöka vilka faktorer som styr, och vad arbetsgivare gör, för att attrahera och behålla nyexaminerade ingenjörer inom kemi- och teknikbranschen. Studiens resultat har visat att det finns tydliga kopplingar till den teoretiska referensramen. Arbetet med arbetsgivarens varumärke, Employer Brand, är viktigt för att attrahera och behålla ingenjörer och det finns faktorer som kan påverka attraktiviteten. Något som framkommit i och med min studie är att det finns påtagliga svårigheter för arbetsgivare att locka nyexaminerade ingenjörer. Anledningen till det är för att det är ett bristyrke, och att arbetstagarna därmed har större möjlighet att själva välja var och vem de önskar arbeta för.

Flera gånger under intervjutillfällena kom vi in på de mer erfarna ingenjörerna, och jag fick påminna både mig själv och respondenten att fokus var på de nyexaminerade. Jag insåg då att det finns en ännu större svårighet i att attrahera de ingenjörer som besitter erfarenhet. I många fall är de dessa personer som arbetsgivarna önskar att anställa. Det som är intressant är dock att det är svårt att bli erfaren utan tillfälle att samla in erfarenhet. Med det vill jag inte säga att arbetsgivarna inte önskade de nyexaminerade också, men det fanns en gemensam åsikt om att blandningen av nyexaminerade och mer erfarna var den mest framgångsrika.

Att den arbetsrättsliga aspekten inte fick så mycket respons som jag förväntat mig, kan bero på att övriga frågor var något arbetsgivarna förväntat sig samtidigt som de arbetsrättsliga kom mer oväntat. I metodavsnittet reflekterade jag kring om det hade varit fördelaktigt att skicka ut frågorna till respondenterna i förväg. När det kommer till den arbetsrättsliga aspekten hade det kanske varit det, då jag hade kunnat förklara mer ingående vad det var jag önskade få reda på. Jag tror dock att det som kom ut av det, nämligen arbetsgivarnas vilja att kunna erbjuda mer flexibla anställningar är något att spinna vidare på.

Jag trodde även att lön och andra materiella faktorer skulle falla mer avgörande än vad de tycks göra. Detta för att förförståelsen säger mig att den allmänna uppfattningen är att pengar motiverar. Av den anledningen var det intressant att höra att arbetsgivarna anser att det finns andra element som är viktiga, även om det är viktigt att likväl följa marknadslöner och att kunna konkurrera med sådana typer av förmåner.

Det visade sig även att företagets geografiska placering var av betydelse för deras attraktivitet. De företag belägna i periferin fick arbeta allt hårdare för att attrahera de nyexaminerade ingenjörerna, och i vissa fall lyckades de inte alls. Enligt intervjuade arbetsgivare hade ett samarbete med aktuell kommun kunnat vara givande, då kommunen tillsammans med företagen kan skapa en gemensam strategi för Place Branding. Möjligen är det också så att dessa företag bör fokusera på att marknadsföra helt andra faktorer, för att på så vis flytta fokus från deras placering. De företag belägna i mer centrala orter hade även de svårigheter att attrahera de nyexaminerade ingenjörerna, men ansåg att deras placering stärkte varumärket.

5.2.1 Förslag på vidare forskning

En vidare studie, eller en studie med större omfång, skulle med framgång kunna studera varför inte fler väljer att utbilda sig till ingenjör. Det skulle då vara ur arbetstagarens synvinkel. Vidare skulle det även vara givande att undersöka hur företag ska kunna vinna kampen om de mer erfarna ingenjörerna.

6. Referenslista

- Ahrne, G & Svensson, P (2011): *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Anttila, M (1999): *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Arbetsförmedlingen (2017): *Var finns jobben?*
[file:///C:/Users/Joann_000/Downloads/Prognos-%20Var%20finns%20jobben%202017-%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Joann_000/Downloads/Prognos-%20Var%20finns%20jobben%202017-%20(1).pdf) [2017-04-20].
- Armstrong, M & Brown, D. (2006): *Strategic reward: Making it happen*. London: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M & Taylor, S (2014): *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd.
- Aspers, P (2007): *Etnografiska metoder – Att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Backhaus, K & Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005): *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bolton, R et al (2013): Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24 (3), 245-267.
- Cappelli, P & Keller, JR. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305-331.
- Dalen, M (2015): *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning.
- Corbin, J & Strauss, A (2008): *Basics of Qualitative Research –Techniques and Procedures for Developing Gounded Theory*. London: Sage.
- Dyhre, A & Parment, A (2013): *Employer Branding: Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmö: Liber.
- Franzon, E & Lundgren, P (2003) *Sökes: Attraktiva arbetsgivare*. Svenskt Näringsliv, Kairos Future.
- Furåker, B (2009): "Arbetsmarknaden" i Berglund, T & Schedin, S. (red.): *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Gellner, L (2003): *Att anställa personal*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Hedlund, A (2007): *Attraktivitetens dynamik – studier av förändringar i arbetets attraktivitet*. Diss. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan.

- IKEM (2017): *Medlemsföretagens kompetensutmaning viktig för IKEM*.
<http://www.ikem.se/publicerat/stories/medlemsforetagens-kompetensutmaning-viktig-for-ikem#.WJCXXIYYLok.facebook> [2017-05-12]
- Isidorsson, T (2001): *Striden om tiden – Arbetstidens utveckling i Sverige under 100 år i ett internationellt perspektiv*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Kjellberg, A (2009): ”Arbetsmarknaden” i Berglund, T & Schedin, S. (red.): *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A (2007): *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, R & Heckman, R (2006): Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Lindelöw, M (2008): *Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lunning, L & Toijer, G (2006): *Anställningsskydd – Kommentarer till anställningsskyddslagen*. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Mandhanya, Y & Shah, M. (2010): Employer Branding – A tool for Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Moilanen, T & Rainisto, S (2008): *How to Brand Nations, Cities and Destinations – A planning book for Place Branding*. London: Palgrave Macmillan.
- Nilsson, N (2008): *Organisation & ledarskap – Styr rätt i en ny tid*. Malmö: Liber.
- Olsson, C (2014): *Du läcker vad du tänker*. Göteborg: Christer Olsson Group.
- Patel, R & Davidson, B (2003): *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Unionen (2016): *Tjänstemannaavtalen*.
http://www.unionen.se/sites/default/files/50_avtalstryck_2016-2017_0.pdf [2017-05-12]
- Unionen (2017): *Tjänstemannaavtalen*.
https://www.unionen.se/sites/default/files/259_0842_avtalstryck_2016-2017.pdf [2017-05-12]
- Svenskt Näringsliv (2016). *Rekryteringsenkäten*.
https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/rekryteringsenkaten-2016pdf_642897.html/BINARY/Rekryteringsenk%C3%A4ten%202016.pdf [2017-05-10]
- Svd Näringsliv (2012). *Generation Y tar över*. <https://www.svd.se/generation-y-tar-over> [2017-05-10]
- Svenskt Näringsliv (2016): *Fortsatt svårt att få tag på rätt medarbetare*.
https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/matchning-arbetsmarknad/fortsatt-svart-fa-tag-pa-ratt-medarbetare_642927.html [2017-05-12]

Trost, J (2014): *Att skriva uppsats med akribi*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J (2005): *Kvalitativa Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Universum (u.å.): *Trends that are impacting talent attraction and employer branding*.
<http://universumglobal.com/insights/trends-impact-talent-attraction-employer-branding/>
[2017-05-10]

Universum (2016): Det här är Sveriges mest attraktiva arbetsgivare.
<http://universumglobal.com/se/2016/03/det-har-ar-sveriges-mest-attraktiva-arbetsgivare/>
[2017-05-10]

Vetenskapsrådet (2002): Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2017-04-19].

Wikström, C & Martin, H. (2012): *Talent Management i praktiken: Attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Åteg, M, Hedlund, A, & Pontén, B (2004): *Attraktivt arbete – från anställdas uttalanden till skapandet av en modell*. Arbetsliv i omvandling, 2004(1). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

7. Bilagor

7.1 Intervjuguide

1. Kan du beskriva din arbetsroll lite kort, samt hur länge du har varit på företaget?
2. Hur skulle du definiera en attraktiv arbetsgivare? Egenskaper?
3. Hur tror du att ni som arbetsgivare och ert varumärke uppfattas av nyexaminerade ingenjörer?
4. Ser ni någon skillnad mellan nyexaminerade, och de som varit verksamma länge på företaget?
5. Vilka erfarenheter har ni kring rekryteringar av just ingenjörer?
 - *Om ni har stött på svårigheter, skiljer sig dessa rekryteringar från rekryteringar av övrig personal?*
 - *Om ni inte har stött på problem eller svårigheter kring dessa rekryteringar, vad tror ni har gjort att det fungerar bra för just er?*
 - *Om ni har flera verksamhetsplatser, skiljer det sig åt mellan dessa?*
6. Vad är er upplevelse gällande ungefär hur längre den här typen av personal stannar på arbetsplatsen?
 - *Om det finns problematik kring att behålla denna arbetskraft, vad tror du att det beror på?*
 - *Om det inte finns någon problematik, vad tror du har lett till att folk arbetar kvar hos just er?*
7. Hur tänker ni kring ert geografiska läge?
 - *Om ni ligger i en storstad/större ort, anser ni att detta hjälper er attraktivitet?*
 - *Om företaget ligger på en mindre ort, får ni då arbeta för att marknadsföra även orten?*
8. 50-talisterna närmar sig pensionsåldern, och in kommer generation Y (millenialls) på arbetsmarknaden. Märker ni skillnader mellan dessa generationer? I sådant fall, vad för skillnader?
9. *Om jag säger att den generation som är på väg ut på arbetsmarknaden nu tycks ha högre krav på modernisering och digitalisering, tycker du då att det stämmer? Hur arbetar ni för att möta det?*
10. Genom vilka kanaler rekryterar ni? Arbetsförmedlingen, sociala medier, mässor, interna nätverk?
11. Vilket har varit de mest samt minst framgångsrika forumet för er gällande rekrytering?
12. En bild tycks vara att det har blivit allt viktigare att arbetet är roligt och trivsamt, samt att anställda delar värderingar med arbetsgivaren.
13. Hur arbetar ni med detta? Är ni tydliga med vilka era värderingar är?
14. Hur ser möjligheten ut till att göra karriär inom er organisation? Är ni tydliga med att den möjligheten finns?
 - *Om det finns sådan möjlighet, hur ser responsen ut gällande det? Är det många som pratar om det, och uppfattar ni det som viktigt?*

- *Om inte, arbetar ni för att det ska finnas sådana möjligheter?*
15. Erbjuder ni några extra förmåner för locka arbetstagare, utöver det givna? Exempelvis förmånligt föräldratillägg, pensionsavtal, semesterförmåner, privat försäkring eller dylikt?
 - *Upplever ni att det i sådant fall uppskattas av era anställda? Vet de om att de erbjuds specifika förmåner?*
 - *Om ni inte erbjuder det i dagsläget, är det då något ni önskar att ni kunde göra?*
 16. Hur ser ni på Kollektivavtalet? Exempelvis; Är det en trygghet för både AG och AT? Ser ni några hinder eller problem med kollektivavtalen när det gäller att attrahera och behålla arbetskraft?
 17. Finns det något i befintligt kollektivavtal som upplevs som problematiskt när det gäller att attrahera ingenjörer till branschen?
 18. Har ni något förslag på hur det i sådant fall skulle kunna förbättras?
 19. Hur väl fungerar arbetsrättslagstiftningen när det gäller att attrahera och behålla personal?
 20. Vad har varit det främsta som de ingenjörer ni rekryterat frågat efter?
 21. Finns det något som du önskar att lägga till som jag inte frågat om?