



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Kandidatexamen

Konsten att attrahera på framtidens arbetsmarknad

En studie i arbetsgivares attraktivitet inom IT-branschen

Författare: Johanna Holmberg & Sanna Olsson

Handledare: Karl W Sandberg

Examinator: Mårten Hugosson

Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv

Kurskod: PA2008

Poäng: 15 hp

Examinationsdatum: 2019-06-04

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

Summary

The increasing digitalisation of our society is making it harder for the IT industry to attract and recruit employees. One of the biggest assets a company has is its employer brand. This makes “employer branding” one of the most important matters for companies in the IT industry (Backhaus & Tikoo, 2004). The companies’ “employer branding” work leads to the opportunity to attract new employees with unique “value propositions” which can be adjusted to specific individuals with the help of benefits and other offers (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 2007).

The IT businesses’ abilities to attract and keep their employees are more important than ever. Despite this, there's barely any research regarding whether companies are meeting the demands employees have regarding attractive employers or not.

The purpose of this study is to analyse how three different IT companies work to become attractive employers, and also what employees in those three companies are looking for in an attractive employer. In the following study, three interviews have been done, where representatives from three different companies have been interviewed to find out what companies within the IT business do to become attractive employers. After that, a survey was distributed to examine which factors employees in the three companies value regarding attractive employers. The analysis showed that the companies’ focus on building strong bonds between the employees and offering great skill development matches well with what employees look for in their employers, as well with what makes them stay within the company. Furthermore, the analysis also shows that there are some differences between what companies focus on in their work with becoming attractive and what employees wish for. For example, the companies’ main focus lays on offering benefits, even though employees don’t value benefits as an important factor in the matter of what makes an employer attractive. The differences and the similarities are then discussed to reach a conclusion regarding what companies need to do in order to raise their attractiveness.

Keywords:

Attractive employers, attractive work, talent management, employer branding, value proposition

Sammanfattning

Den ökade digitaliseringen av samhället leder till att IT-branschen får det allt svårare att attrahera och rekrytera medarbetare. Företagens varumärke är en viktig tillgång, vilket gör “employer branding” till en av de största utmaningarna för företag inom IT-branschen (Backhaus & Tikoo, 2004). Arbetet med “employer branding” leder till möjligheten att attrahera ny personal med hjälp av unika “value propositions” som med hjälp av till exempel förmåner kan anpassas till individer (Chambers m.fl, 2007). IT-företagens förmåga att attrahera och behålla sin personal är viktigare än någonsin. Trots detta saknas forskning kring hur väl företagen möter de krav som medarbetare ställer gällande attraktiva arbetsgivare.

Syftet med denna studie är att undersöka vad tre företag inom IT-branschen gör för att vara attraktiva arbetsgivare, samt vad medarbetare på dessa företag söker hos en attraktiv arbetsgivare. I studien har först en intervjuundersökning utförts, där representanter från tre olika företag intervjuades för att ta reda på vad företag inom IT-branschen gör för att vara attraktiva arbetsgivare. Sedan gjordes en enkätundersökning för att undersöka vilka faktorer medarbetare på dessa företag tycker gör en arbetsgivare attraktiv. Resultatet från dessa två undersökningar analyserades sedan för att se om företagens erbjudande stämmer överens med vad medarbetarna önskar hos en attraktiv arbetsgivare. Analysen visade bland annat att företagens fokus på gemenskap och kompetensutveckling stämmer väl överens med vad medarbetare önskar såväl som vad som får dem att stanna kvar på företaget. Vidare visar analysen även att det finns skillnader i vad företag fokuserar på i sina arbeten med attraktivitet och vad medarbetare önskar. Till exempel lägger företagen stort fokus på förmåner, trots att medarbetarna inte värderar förmåner som en viktig faktor i frågan om vad som gör en arbetsgivare attraktiv. Både likheter och skillnader diskuteras för att sedan resultera i slutsatser om vad företagen behöver göra för att öka sin attraktivitet.

Nyckelord

Attraktiva arbetsgivare, Attraktivt arbete, Talent management, employer branding, value proposition

Förord

Vi vill ägna ett stort tack till våra kontaktpersoner på de tre företag som valt att delta i studien, utan er hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill också tacka er medarbetare som tog er tid att svara på vår enkät.

Slutligen vill vi tacka vår fantastiska handledare Karl W Sandberg på Högskolan Dalarna för ditt stora engagemang och tålamod under denna termin.

Ert stöd har möjliggjort ett examensarbete som vi båda är väldigt stolta över.

Trevlig läsning,

Johanna Holmberg & Sanna Olsson

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Företagspresentation	2
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar:	2
2. Teori	3
2.1 Attraktiva arbetsgivare	3
2.2 Attraktivt arbete	3
2.3 Motivation och drivkrafter	4
2.4. Employer branding och value proposition	6
2.5 Talent management	7
2.6 Fysisk och psykisk arbetsmiljö	8
2.7 Chefernas roll i attraktivitetsarbetet	9
3. Metod	9
3.1 Val av metoder	9
3.2 Studiens fokusområden	10
3.3 Forskningsetiska principer	10
3.3 Intervjuundersökning med personalansvariga företagsrepresentanter	11
3.4 Enkätundersökning med medarbetare	12
3.6 Metoddiskussion	13
4. Resultat och analys	16
4.1 Resultat och analys av intervjuerna	16
4.2 Resultat och analys av medarbetarenkäterna	21
5. Diskussion	29
6 Slutsatser	34
6.1 Förslag på vidare forskning	35

1. Inledning

I takt med den ökade digitaliseringen av samhället är IT-branschen en bransch där arbetsgivare får det allt svårare att hitta rätt kompetens till sin verksamhet. Arbetsförmedlingen (2018) publicerade sin årliga yrkesprognos där det framgår att IT är en bransch som även under de kommande åren kommer att lida på grund av den stora kompetensbristen som råder. Företagen kommer få det allt tuffare att hitta kompetens, och att framstå som en attraktiv arbetsgivare är en viktig del för att attrahera den bästa kompetensen. För att bli en attraktiv arbetsgivare är det viktigt att se till flera faktorer. Det finns mängder av forskning kring vad medarbetare vill ha från sina arbetsgivare, vad som får dem att välja ett företag framför ett annat och vad som får dem att stanna kvar inom företaget. Medarbetarna har möjligheter att välja mellan olika arbetsgivare helt utifrån sina egna krav. Karriärmöjligheter, utvecklingsmöjligheter, löner och hög status är exempel på faktorer som medarbetare söker efter hos sina arbetsgivare (Lievens & Highhouse, 2003; Donkersley, 1997). Däremot saknas forskning kring hur väl företag har lyckats med att matcha sina medarbetares krav.

För att kunna matcha medarbetarnas krav och för att bli en attraktiv arbetsgivare arbetar företag med ”employer branding” som innebär att organisationen arbetar med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera och behålla personal (Backhaus & Tikoo, 2004). Resultatet av företagets arbete med ”employer branding” är ett ”value proposition”. ”Value proposition” är det erbjudande företagen kan erbjuda kandidater och medarbetare för att få dem att välja deras företag framför en konkurrents (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 2007).

Frågan blir dock; hur enkelt är det egentligen att arbeta med ”employer branding” och att erbjuda ett ”value proposition” som matchar medarbetarnas krav inom IT-branschen? Det finns som tidigare nämnt mycket forskning kring vad medarbetare anser vara attraktivt hos arbetsgivare, men vi har under vår studietid identifierat att en kunskapslucka finns kring hur väl företagen matchar medarbetarnas krav med sina ”value propositions”. I denna studie har vi därför valt att undersöka vad medarbetare inom IT-branschen anser vara attraktivt hos en arbetsgivare, vad företag erbjuder sina medarbetare samt hur väl kraven från medarbetarna matchar med företagets erbjudanden. Vi har valt att fokusera på företag inom IT-branschen eftersom det är en bransch där det råder hög personalomsättning och kompetensbrist. Vi hoppas att denna studie kan bidra till att fylla den kunskapslucka som finns.

1.1 Företagspresentation

I detta stycke presenteras de utvalda företagen i denna undersökning kortfattat. Då företagen har valt att vara anonyma i studien kommer de att benämnas som företag 1, 2 och 3. För att definiera företagens storlek har vi använt oss av SCB:s definition där medelstora företag har mellan 50–249 anställda och stora företag har över 250 anställda (ekonomifakta.se, 2018).

Företag 1 - Företag 1 är ett medelstort företag som erbjuder konsult- och IT-tjänster inom drift, IT-arkitektur och moln-teknik. På kontoret där företagets respondenter arbetar är 40 personer anställda som konsulter.

Företag 2- Företag 2 är ett stort företag som erbjuder tjänster inom systemintegration, teknisk installation och innovation. De är även återförsäljare av teknikprodukter. På kontoret där företagets respondenter arbetar är 43 personer anställda som konsulter.

Företag 3- Företag 3 är ett stort företag som erbjuder kompetensförstärkning inom utveckling, projektledning och testning av IT-tjänster. På kontoret där företagets respondenter arbetar är 70 personer anställda som konsulter.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att göra en jämförelse mellan vad företag inom IT-branschen gör för att vara attraktiva arbetsgivare och vad medarbetarna på dessa företag anser att en attraktiv arbetsgivare erbjuder.

1.3 Frågeställningar:

- Vad gör företag inom IT-branschen för att vara attraktiva arbetsgivare?
- Vad anser medarbetare inom IT-branschen att en attraktiv arbetsgivare ska erbjuda?
- Vad krävs för att underhålla företagets attraktivitet?

2. Teori

I detta stycke presenteras forskning och teorier kopplade till attraktiva arbetsgivare.

2.1 Attraktiva arbetsgivare

Den viktigaste resursen för att hålla en organisation vid liv är organisationens humana resurser, ”human resources”. De humana resurserna innefattar allt som varje individ kan bidra med för att driva företaget framåt; den kunskap, förmåga och det engagemang som individen besitter. För att hitta de rätta medarbetarna och för att få dem att stanna kvar krävs det att organisationen framstår som en attraktiv arbetsgivare. Begreppet attraktiv arbetsgivare innefattar därför både att organisationen i sig och även att själva arbetet ses som attraktivt för medarbetarna. (Boxall & Purcell, 2016; Åteg, Hedlund & Pontén, 2011)

2.2 Attraktivt arbete

Åteg & Hedlund (2004) definierar begreppet attraktivt arbete som ”a job position that an individual want due to positive job characteristics in an organization perceived as a positive place to work”- (Åteg m.fl, 2011, s.3), och har utifrån detta tagit fram en modell där individens syn på attraktivt arbete delas in i tre olika kategorier; *Attraktivt arbetsinnehåll*, *Attraktiva arbetsförhållanden* och *Arbetsstillfredsställelse*. (Se figur 1)



Figur 1. Källa: Attraktivt arbete- Från Anställdas Uttalanden till Skapandet av en Modell (s 35), av Åteg m.fl 2004. Arbetsliv i Omvandling. Vol 1 2004

Attraktivt arbetsinnehåll handlar om att medarbetaren behöver ha kunskap om vilka förväntningar som finns, hur arbetet ska utföras, samt en jämn och bekväm arbetsbörda och variation i arbetet.

För att medarbetaren ska arbeta under *Attraktiva arbetsförhållanden* behöver medarbetaren vara nöjd med var arbetsplatsen ligger, pendlingsavståndet måste vara hanterbart och medarbetaren ska tycka om området där arbetsplatsen ligger. Även tydliga arbetstider och möjlighet till att arbeta hemifrån framkommer som attraktivt. I kategorin ingår också möjlighet att vara ledig och att arbetsgivaren tar hänsyn till arbetstiderna. Ledarskap, lön och den fysiska arbetsmiljön är ytterligare viktiga aspekter inom det attraktiva arbetsförhållandet.

Den sista kategorin *Arbetsstillfredsställelse* handlar om att medarbetaren behöver få känna sig värdefull på arbetsplatsen. Feedback och bekräftelse från arbetsgivaren såväl som medarbetarens egen självbekräftelse har betydelse för attraktiviteten. För att nå dessa punkter är det viktigt att medarbetaren ser ett tydligt resultat av sina arbetsuppgifter och känner sig stimulerad av arbetet. Dessa tre kategorier innehåller de faktorer som har betydelse för att medarbetaren ska uppleva sitt arbete som attraktivt. Dessa kategorier måste dock ses som en helhet vilket innebär att arbetsgivaren i många fall måste kombinera faktorer inom de olika kategorierna för att kunna använda sig av modellen. (Åteg m.fl., 2004)

Lievens & Highhouse (2003) menar att arbetssökandes val att söka sig till företaget beror på olika faktorer såsom interna karriärmöjligheter, utbildningar, lön och trygg organisatorisk struktur. Däremot kan dessa faktorer vara svåra för företag att använda för att differentiera sig från andra arbetsgivare. Differentiering innebär att företaget erbjuder något som gör dem unika, och som är svårt för konkurrenter att kopiera. Faktorer som kan öka differentieringen kan till exempel därför vara företagets möjlighet att erbjuda flexibla arbetstider och ligga på en bra plats. Offenbeek, Kiewiet & Oosterhuis (2006) menar att vad som uppfattas som attraktivt också kan skilja sig hos individer även inom samma bransch. Donkersley (1997) menar på att några av de faktorer som väger tungt i definitionen av attraktivt arbete är hög status och karriärmöjligheter, medan Trollestad (2003) istället har visat att unga medarbetare prioriterar självständighet i arbetet framför möjligheter till karriäravancemang.

2.3 Motivation och drivkrafter

Smithers & Walker (2000) nämner vikten av motiverad personal för att bibehålla en attraktiv arbetsplats. Kaufmann & Kaufmann (2016) beskriver begreppet motivation som de biologiska, sociala och psykologiska drivkrafter som får en människa att utföra handlingar för att nå ett

visst mål. Några av de mest kända teorierna inom ämnet motivation är Maslows (2013) teorier från 1943 kring mänskliga behov. Maslow delar in de mänskliga behoven i fem olika kategorier som sedan är hierarkiskt ordnade (Se figur 2)



Figur 2, Abraham Maslows behovstrappa, Källa:
<http://www.senterak.se> 2019-03-23

- Längst ner i hierarkin hittas de fysiologiska behoven som är nödvändiga för en människas överlevnad. Maslows (2013) exempel på dessa behov är till exempel mat, vatten och sömn.
- Nästa nivå, trygghetsnivån, innefattar skyddet mot fysiska och psykiska skador.
- De sociala behoven innefattar mänskliga relationer och samspel med andra individer.
- Uppskattningsbehoven innefattar möjligheter till att utveckla individens självförtroende genom feedback.
- Självförverkligandet, den högsta nivån i hierarkin där individen har möjlighet att bli sitt allra bästa jag.

Kaufmann & Kaufmann har (2016) tillämpat Maslows (2013) modell och har tagit fram exempel på hur varje nivå kan uppfyllas i arbetslivet. De fysiologiska behoven innefattar inom arbetslivet till exempel garantin att få en minimilön. Trygghetsnivån handlar om arbetsmiljön inom verksamheten och anställningstryggheten för individen. Den sociala nivån handlar om relationer med kollegor och kulturen som råder inom organisationen. Uppskattningsnivån innefattar feedback från kollegor, kunder och chefer för att individen ska kunna utvecklas i sin arbetsroll. Självförverkligandet innebär även inom arbetet att individen ska ha möjlighet att utvecklas till att bli sitt bästa jag.

Många företag använder sig av löner och bonusar som ett sätt att försöka höja sina medarbetares motivation. Smithers & Walker (2000) tar dock upp forskningsresultat från Neale (1979) och McFillen & Maloney (1988) kring lörens effektivitet som motivationsfaktor. Dessa tyder på att höjda löner och bonussystem inte bara är ineffektiva och svåra att genomföra, utan att andra faktorer väger tyngre för att öka medarbetarnas motivation. McFillen & Maloney (1988) menar till exempel att bekräftelsen på ett väl utfört arbete leder till högre motivation hos de anställda. Vroom (1995) har utvecklat en ytterligare motivationsteori och menar att mycket av grunden till en människas motivation ligger i dess egna kognitiva förmåga, samt vilka förutsättningar som råder för att individen ska kunna utvecklas och få tillfredsställelse i sitt arbete. Individen måste inte bara ha rätt kompetens, utan också viljan att utföra ett arbete. Vroom (1995) tar därför upp några faktorer som kan påverka individens vilja och förmåga att prestera. Bland dessa faktorer hittas till exempel möjligheten att styra över det egna arbetet, både tillvägagångsatts- och taktmässigt. Ytterligare faktorer är känslan av meningsfullhet i arbetet och möjligheten till att utvecklas både kompetens- och karriärmässigt. Detta förutsätter enligt Vroom (1995) att både den fysiska arbetsmiljön med material, resurser och tid samt den psykosociala arbetsmiljön med socialt samspel mellan kollegor möjliggör utvecklingen.

2.4. Employer branding och value proposition

Backhaus & Tikoo (2004) menar att en av företagets starkaste tillgångar är dess varumärke, och i samband med attraktion hos medarbetare och arbetssökande skriver författarna om strategin ”employer branding”. Employer branding innebär enligt Backhaus & Tikoo (2004) att företaget arbetar med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera och behålla personal. Arbetet innefattar bland annat implementering och stärkande av organisationskultur, kompetensutveckling hos de anställda, utveckling av ett gott ledarskap och ytterligare faktorer som kan ge någon form av konkurrenskraft på marknaden. Backhaus & Tikoo (2004) tar även upp begreppet ”value proposition”, det erbjudande företaget har möjlighet att ge medarbetare eller arbetssökande. Arbetet med employer branding ger företaget möjlighet att skapa ett unikt erbjudande till medarbetarna som andra företag har svårare att konkurrera mot. Exempel på detta kan vara den typ av kultur som råder inom företaget eller möjligheten att göra karriär inom företaget.

Chambers m.fl. (2007) har i sin forskning inom employer branding identifierat hur ett value proposition kan skapa en kraftig konkurrensfördel i jakten på rätt kompetens. Detta innebär att företaget med hjälp av sitt erbjudande kan motivera ett svar på frågan varför kompetenta personer skulle vilja arbeta just hos dem. Chambers m.fl. (2007) menar att nyckeln till att attrahera och behålla personer med önskvärd kompetens ligger i företagets förmåga att kunna anpassa sitt arbetsgivarvarumärke och jobberbjudande efter de människor som företaget vill anställa. Däremot påpekar författarna även att företaget måste ta ett beslut om vilken typ av personer de vill ha in i företaget då de inte kan anpassa sig efter alla typer av människor. Även Alic (2016) nämner i sin forskning vikten av att välja ut rätt personer med rätt kompetens och beskriver själva rekryteringsprocessen som den viktigaste delen i detta arbete. Alic (2016) lägger också stor vikt vid företagets value proposition, vad arbetsgivaren har att erbjuda eventuella anställda. Detta eftersom företagets löfte till medarbetarna innefattar faktorer som både får medarbetare att stanna kvar och som attraherar kandidater att söka sig till företaget. Alic (2016) nämner precis som Chambers m.fl. (2007) att företag kan komma att få en konkurrensfördel på marknaden genom att hitta rätt kompetens och behålla den.

2.5 Talent management

Granberg (2013) ger en enkel beskrivning av begreppet talent management: *”Att identifiera, hantera och följa företagets talanger så att de kan utvecklas och kan användas på rätt sätt i företaget.”* (Granberg, 2013, s.403). Talent management är en process som företag kan ha svårt att hantera. Företag måste se talent management som ett synsätt snarare än en process, för att sedan välja ut de delar som är mest nödvändiga för företaget med hänsyn till storlek och uppdrag. Det är även viktigt av att ha ett kontinuerligt talent management-arbete och att implementera detta som prioritering genom hela företaget. (Granberg, 2013; Chambers m.fl. 2007)

Granberg (2013) beskriver att talent management blivit ett naturligt intresse för de flesta företag då medarbetares prestationer och effektivitet hamnat i fokus under senare år. Det finns även svårigheter att hitta en korrekt översättning av ”talent management” till svenska då begreppet enligt Granberg (2013) skapar sprickor mellan de anställda, eftersom frågan uppkommer om vem som har talang värd att hantera. Även Garrow & Hirsh (2015) tar upp svårigheterna med begreppet ”talent management”. De nämner hur begreppet inte ens bör vara nödvändigt, då HR:s arbete kan anses vara att utveckla allas kompetenser och inte endast fokusera på den grupp som anses ha den största talangen.

Chambers m.fl (2007) nämner hur företag får det allt svårare att hitta bra arbetskraft. Företag kan hitta och ta in den bästa kompetensen, men då krävs det att talent management prioriteras. Enligt Chambers m.fl (2007) är det möjligt för företag att lyckas med talent management om man följer två steg. Första steget i talent management är att företaget erbjuder det som krävs för att rätt personer ska välja att arbeta just för dem. Problemet med de bästa talangerna är att även andra företag vill åt deras kompetens, vilket leder till steg två, hur företaget ska behålla denna talang, och främst hur företaget kan utveckla dessa personer.

Talent management handlar alltså inte bara om att hitta kompetensen, utan även att utveckla och behålla den. Företaget behöver utveckla ett bra system för feedback. Chambers m.fl. (2007) nämner hur det inte är någon nyhet att feedback är viktigt för att öka produktivitet och motivation hos medarbetarna, med ändå är det få företag som anser sig vara bra på att förmedla feedback kontinuerligt. Genom att utveckla en tydlig struktur och process för feedback kan företaget främja motivationen hos medarbetarna. Chambers m.fl. (2007) nämner även vikten av att förstå företagets problem att bibehålla personal och kompetens. De nämner hur företag som är duktiga på rekrytering och utveckling är de som också måste arbeta mest med bibehållande då det är dessa företag som har högst risk för att bli mål för konkurrenters kompetensjakt. Därför måste företagen få upp ögonen för varför medarbetare lämnar. Chambers m.fl. (2007) nämner att en av de viktigaste sakerna ett företag kan göra för att bibehålla personal är att ge dem en känsla av samhörighet och att de är viktiga för företaget.

2.6 Fysisk och psykisk arbetsmiljö

Bohgard (2015) beskriver hur en god arbetsmiljö är grunden till ett produktivt och tillfredsställande arbetsliv. Har företaget inte en tillfredsställande arbetsmiljö kan det leda till hög personalomsättning och svårigheter att attrahera nya medarbetare. Därför är det av stor vikt att arbetsgivare har ett kontinuerligt arbetsmiljöarbete. Enligt Bohgard (2015) är både den psykosociala och fysiska arbetsmiljön av lika stor vikt. Företagens motiv för att arbeta med arbetsmiljön varierar, men två av de vanligaste motiven är företagsekonomiska och humanitära skäl. Bohgard (2015) nämner hur företag fått ett större ansvar gällande rehabilitering av sjuk personal vilket även ger ett tydligt ekonomiskt avtryck i företaget. De humanitära skälen handlar enligt Bohgard (2015) om att företaget vill främja sin personals livskvalité, vilket i sin tur leder till minskad personalomsättning då personalen mår bra och trivs. Frisk och kompetent personal bidrar som tidigare nämnt till ett mer produktivt och effektivt företag, vilket i sin tur ger högre lönsamhet och nöjdare kunder.

2.7 Chefernas roll i attraktivitetsarbetet

Både Guthenberg (2011) och Eriksson, Skagert & Dellve (2013) menar att chefer har en viktig roll i arbetet med att skapa en trivsamt och hälsofrämjande arbetsmiljö för sina anställda, eftersom deras ledarskap har stor betydelse för hur väl medarbetarna mår i arbetet. Även Molin, Åkerström, Baraldi och Hansen (2012) förklarar att ansvaret att skapa en trivsamt arbetsplats där medarbetare trivs och kan utvecklas vilar på cheferna inom företaget.

För att kunna skapa en trivsamt arbetsplats där medarbetarna känner sig engagerade och tillfredsställda med sitt arbete bör en dialog föras mellan chefer och medarbetare kring den arbetsmiljö och arbetssituation som råder. Genom att involvera medarbetarna och låta dem berätta om sina egna upplevelser och tankar kring arbetsmiljön kan cheferna inte bara hitta potentiella förändringsområden och lösningar, utan också skapa starkare relationer till sina medarbetare. Medarbetarna kan genom delaktigheten också känna en högre meningsfullhet i sitt arbete, och även en högre tillit till sin chef eftersom hen engagerar sig i deras välbefinnande. Genom tydlig kommunikation och uppdatering kring vad som sker vid till exempel förbättringar av arbetsmiljön utifrån medarbetarnas förslag skapas också en trygghet och känsla av kontroll hos dem. Ett gott chefsengagemang och tydlig kommunikation har även en stor inverkan på medarbetarnas hälsa, stressnivåer och välbefinnande. (Guthenberg, 2011; Eriksson m.fl., 2013; Theorell, Nyberg & Romanowska, 2013; Moqvist, 2005)

3. Metod

I detta avsnitt presenteras vilka typer av metoder som har använts under studien. Studien består av två undersökningar, en intervjuundersökning med personalansvariga företagsrepresentanter och en medarbetarenkät. Metoderna för dessa undersökningar kommer presenteras var för sig. Avsnittet avslutas med en metoddiskussion.

3.1 Val av metoder

I denna studie har en fallstudie genomförts. En fallstudie möjliggör beprövandet av framtagna teorier. Genom sin begränsning till ett specifikt fall kan även orsaken till ett resultat förklaras. (Bryman, 2018; Denscombe, 2018; Bryman, 2016) Tre arbetsgrupper på tre separata IT-företag ingår i studien. I studien valdes två målgrupper ut; medarbetare och företagsrepresentanter med personalansvar.

Studien bestod av en digital enkätundersökning med medarbetare som målgrupp och en intervjuundersökning med personalansvariga företagsrepresentanter som målgrupp. Intervjuer med företagsrepresentanter utfördes då undersökningen berör ett fåtal företags erbjudanden och arbete med attraktivitet och varför de väljer att arbeta på detta sätt. Enkätundersökningen möjliggjorde att stora mängder data kunde insamlas under en kortare tid från medarbetarna, vilket innebar att den andra undersökningen gav ett större antal svar än om endast en intervjumetod hade använts. Genom en kombination mellan dessa metoder kan därför ett visst fenomen undersökas ur flera perspektiv, och på så sätt skapas en djupare förståelse för fenomenets uppkomst. (Denscombe, 2018) Studien genomfördes genom en abduktiv forskningsansats. Detta då forskarna genom den abduktiva forskningsansatsen först skapade sig en teoretisk förståelse av ett visst fenomen. Genom att sedan använda de framtagna teorierna kunde forskarna tolka och förstå deltagarnas synsätt och perspektiv på fenomenet. (Bryman, 2016)

3.2 Studiens fokusområden

För att besvara studiens frågeställningar utgick forskarna från tidigare forskning inom ämnena attraktivt arbete och attraktiva arbetsgivare. Genom att utgå från Åteg m.fl.s (2004) modell "Attraktivt arbete" (Se figur 1) togs tre fokusområden fram för studien; *attraktiva arbetsförhållanden, arbetstillfredsställelse och attraktivt arbetsinnehåll*. Dessa fokusområden användes under framtagningen av frågor till medarbetarenkäter och intervjuer.

3.3 Forskningsetiska principer

För att studien skulle följa de forskningsetiska principerna, informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och samtyckeskravet skickades ett informationsbrev ut till samtliga deltagare i båda undersökningarna (Bryman, 2018). I enkätundersökningen fanns en informationstext i början av enkäten samt i mailet som skickades ut. Denna text började med en kort presentation av studien, syftet med studien, vad som undersöktes samt hur resultatet skulle redovisas. Texten innehöll även information om hur resultatet förvarades för att ingen obehörig skulle ha tillgång till informationen, samt att respondenternas deltagande var frivilligt och anonymt. I samband med respondenternas anonymitet fanns det dock ingen möjlighet att avbryta deltagandet när svaret var inlämnat. För att respondenterna skulle kunna nå forskarna för övriga frågor fanns även forskarnas namn och kontaktuppgifter med i informationstexten.

Respondenterna som medverkade i intervjuundersökningen fick ett mail med samma information som lämnades till deltagarna i enkätundersökningen. Däremot fanns det möjlighet för respondenterna att avbryta sitt deltagande fram tills att studien hade avslutats.

3.3 Intervjuundersökning med personalansvariga företagsrepresentanter

Urval

De urvalskriterier som användes för att välja dessa respondenter var att personerna skulle arbeta på ett företag vars huvudverksamhet baseras på IT-konsultation. De skulle även ha personalansvar och vara verksamma i arbetet med att behålla och stärka företagets attraktivitet. I undersökningen intervjuades tre personer från tre olika företag inom IT-branschen då intervjuer med flera individer gav ett mer representativt resultat än om endast ett enskilt företag hade studerats. (Trost & Hultåker, 2016)

Utformning och genomförande av intervjuerna

Innan undersökningen utformade forskarna en intervjuguide (se bilaga 4) med frågor att ställa under intervjuerna. Dessa frågor utformades utifrån studiens fokusområden. För att säkerställa att intervjuguiden var tydlig utfördes en pilotstudie för att säkerställa att frågorna som ställs besvarade frågeställningarna i studien. Pilotstudien genomfördes genom att intervjua två personalvetarstudenter på Högskolan Dalarna och resulterade inte i några förändringar av intervjuguiden. (Bryman, 2016)

Respondenterna fick ta del av intervjuguiden innan intervjun för att kunna förbereda sig och ta reda på den information som krävdes för att svara på frågorna. Intervjuundersökningen utfördes genom semistrukturerade intervjuer. Bryman (2018) beskriver hur semistrukturerade intervjuer ger möjlighet till flexibilitet samtidigt som intervjuaren har möjlighet att kontrollera att denne fått in all information som kommer krävas i studien. Genom att följa intervjuguiden fick forskarna svar på de centrala frågorna, respondenterna fick möjlighet att utveckla sina svar och intervjuaren kunde ställa följdfrågor.

Intervjuerna skedde på plats på organisationernas kontor där intervjuerna kunde pågå ostört (Kvale & Brinkmann, 2015). Alla intervjuer utfördes med hjälp av samma intervjuguide för att säkerställa tillförlitligheten i studiens resultat. Intervjuerna spelades in med tillåtelse av respondenterna för att sedan transkriberas.

Analys och databearbetning

Under analysen av intervjumaterialet användes tematisk analys. Transkriberingarna lästes noga igenom för att hitta nyckelord och teman. Dessa nyckelord och teman låg sedan till grund för jämförelsen mellan intervju- och enkätaterialet, samt de framtagna teorierna och den tidigare forskningen som presenterats. (Bryman, 2011)

Åteg m.fl. (2004) förklarar att forskarnas egna tolkningar av intervjusvar kan försvåra resultatsammanställningen. Detta eftersom forskarna kan ha olika syn på vad som sägs i intervjuerna. Forskarna tematiserade därför först intervjumaterialet individuellt för att sedan tillsammans sammanställa de teman och nyckelord som framkommit under intervjuerna och analysen. Detta för att säkerställa att forskarna inte påverkade varandra under analysen. De enskilda analyserna möjliggjorde även att båda forskarnas perspektiv på resultatet framkom.

Undersökningens tillförlitlighet

Genom tydliga och välformulerade frågor kunde intervjuernas tillförlitlighet styrkas.

Intervjufrågorna behandlade endast rent praktisk information gällande företagets arbetssätt. Då frågorna ej behandlade personliga åsikter eller vad som kunde anses vara känsliga ämnen att diskutera minskade risken att respondenterna undanhöll information. För att undvika att forskarna påverkade resultatet utformades frågorna på ett icke ledande sätt. (Kvale & Brinkmann 2015) Dock styrde forskarna samtalet under kortare stunder för att få tillbaka respondenterna på rätt spår.

3.4 Enkätundersökning med medarbetare

Urval

Det urvalskriterium som användes för denna målgrupp var att respondenterna skulle arbeta som IT-konsulter på ett av de företag som deltar i studien. För att få en förståelse för hur medarbetarna som deltar i studien ser på attraktiva arbetsgivare användes en enkätundersökning. Företagen valde själva ut vilka IT-konsulter enkäten skickades ut till.

Utformning och genomförande av medarbetarenkäten

Enkätfrågorna utformades genom att utgå från studiens fokusområden. Enkäten skapades i enkätverktyget Google Forms och innehöll frågor där svaren graderades i olika skalor (se bilaga 3). Några av frågorna innehöll även flervalsoalternativ där respondenterna även hade möjlighet att skriva egna svarsalternativ (Troost & Hultåker, 2016). För att säkerställa att frågorna i enkäten var tydliga och relevanta genomfördes även en pilotstudie på fyra systemvetarstudenter på

Högskolan Dalarna (Kvale & Brinkmann 2015). Denna pilotstudie ledde till förändringar i informationsbladet men inte av frågorna i enkäten. Medarbetarenkäten skickades ut via mail till medarbetarna. Enkäten hölls öppen under 10 dagar och en mailpåminnelse om enkäten skickades ut till respondenterna efter 5 dagar.

Analys och databearbetning

Enkätmaterialen granskades först genom att kontrollera det insamlade materialet i form av stapel- och cirkeldiagram som producerades i enkätverktyget. Detta för att kunna hitta likheter och trender i materialet. De trender och likheter som hittades jämfördes sedan för att hitta mönster mellan två variabler, i detta fall mellan vad medarbetarna önskade hos en attraktiv arbetsgivare och vad de erbjöds hos sin nuvarande arbetsgivare. (Denscombe, 2017) Materialet jämfördes och analyserades sedan även mot de teorier som tidigare framtagits.

Undersökningens reliabilitet och validitet

Frågorna i enkäten gav respondenterna möjlighet att ta ställning till vilka faktorer som var viktiga för att de skulle uppfatta en arbetsgivare som attraktiv. Dock kunde det antas att vissa ställningstaganden kunde vara svåra att göra eftersom de kunde vara i strid med lojaliteten mot arbetsgivaren. För att öka reliabiliteten i studien var respondenterna därför anonyma, med syfte att uppmuntra respondenterna till ärligare svar.

Jämförelse mellan undersökningarna

Resultaten av de två undersökningarna analyserades sedan mot varandra för att besvara frågan om företagets arbete med attraktivitet matchar det medarbetarna vill ha. Genom att utgå från de teman som framkom under analysen av intervjuerna kunde resultatet jämföras med de faktorer som framkom som viktiga av medarbetarenkäterna. Detta möjliggjorde en analys av likheter och skillnader i företagets erbjudanden och vad medarbetarna önskar.

3.6 Metoddiskussion

Val av metoder

Genom att använda en metodkombination kunde två perspektiv undersökas för att besvara studiens frågeställningar. Genom att använda enkäter till medarbetarna kunde en större mängd data samlas in, vilket gav större möjlighet till generalisering av resultatet. (Denscombe, 2018) För att besvara frågeställningen om vad företagen gör för att vara attraktiva arbetsgivare utfördes en intervjuundersökning med personalansvariga företagsrepresentanter. Utifrån detta skapades även möjlighet att få en tydlig bild av vad arbetsgivare gör för att vara en attraktiv arbetsgivare och varför.

Urval

Trots att detta är en fallstudie som ofta kritiserar för att ge en otillräcklig syn på verkligheten kunde forskarna genom att utföra studien på tre olika företag öka möjligheterna för att generalisera resultatet (Denscombe, 2018). Resultaten behandlade inte endast ett företag och dennes medarbetare utan resultaten samlades in från olika stora företag, både nationella och internationella och på olika stora orter. För att öka reliabiliteten och tillförlitligheten i studien ytterligare hade respondenter från ännu fler företag kunnat tas med.

Urvalet av medarbetare som deltog i studien har företagen själva gjort. Företagen har gjort detta på olika sätt och forskarna har ej varit delaktiga i detta val. Företag 1 har gjort ett urval baserat på att kontaktpersonen valde ut teamet hen är ansvarig för medan Företag 2 har utfört ett urval där den mest representativa, blandade arbetsgruppen med personer i olika åldrar och med olika branschvana valdes ut för studien. Företag 3 gjorde istället sitt urval genom att skicka ut enkäten till 30 slumpmässigt utvalda anställda. Hur urvalet för enkätundersökningen gjordes påverkar validiteten då det endast var ett av företagen som aktivt valde den grupp medarbetare som gav ett representativt urval. Det kan även antas finnas en risk för att företagen väljer ut medarbetare efter hur de vill vinkla svaren på enkäterna. De kan ha valt en arbetsgrupp de vet är tillfredsställda med arbetet för att få goda betyg i undersökningen. Dock utgår forskarna från att företagen ser företagsnyttan i att delta i denna studie utan att själva påverka medarbetarnas svar. Det kan antas att resultatet hade sett annorlunda ut om forskarna själva fick möjlighet att välja ut respondenter för enkäterna och aktivt valt ut ett representativt urval. Det kan dock antas att bortfallet påverkas positivt av detta urval då kontaktpersonerna själva valt vilka som kan delta i studien och därför troligtvis valt grupper där de tror på hög respons.

Genomförande

I enkätundersökningen var det viktigt att frågorna och svarsalternativen var tydliga. Svarsalternativen i enkäten utgick från faktorer som tagits fram genom teorier och forskning kring vad som gör en arbetsgivare attraktiv. Det kunde dock finnas ytterligare faktorer som inte togs upp i enkäten. För att få viss insyn i huruvida det fanns andra faktorer än de som fanns som alternativ var några av frågorna öppna för längre svar. Det kan dock antas att mer informationsrika svar hade framkommit om respondenterna istället hade intervjuats.

Bortfall, analys och databearbetning

Enkätstudien fick ett relativt stort bortfall, svarsfrekvensen var på 45%, 69 av 153 medarbetare deltog. Svarsfrekvensen hade kunnat ökas genom att hålla enkäten öppen under en längre tid, men studiens tidsplan tillät inte det. För att försöka minska bortfallet skickades en påminnelse

ut till respondenterna. Det kan dock antas att bortfallet hade kunnat minska ytterligare om fler påminnelser hade skickats ut. Då enkäterna skickades ut av kontaktpersoner är det svårt att svara på varför bortfallet blev så högt, anonymiteten tillät inte heller en kontroll över vilka som svarat och vilka som inte valde att delta. Alla 69 respondenter svarade också på alla frågor, dock kan forskarna inte veta om det var några medarbetare som påbörjade enkäten men ej skickade in den, då enkätsvar endast registrerades om medarbetaren aktivt tryckte på en ”skicka” knapp. Det går inte heller att utesluta att vissa medarbetare kan ha besvarat enkäten men ej aktivt skickat in sina svar, detta är dock endast spekulationer men leder till frågan att bortfallet kunnat minska om annat enkätverktyg använts. Något mer som kan antas påverka bortfallet är att det är IT-konsulter som deltar, de är inte på samma arbetsplats vilket leder till att kollegor inte påminner. Enkäterna skickades bara ut till medarbetarnas jobb-mail, det kan antas att vissa medarbetare kan ha separata mail-adresser ute hos kunden och därför inte kontrollerar sin andra jobb-mail varje vecka.

Vid analysen av resultatet i både intervjuundersökningen och enkätundersökningen tematiserades svaren och delades in i fokusområden. Dessa fokusområden framtogs utifrån redan existerande teorier och forskning. I samband med att analysen har baserats på dessa fokusområden har forskarna haft en begränsad möjlighet att analysera från olika perspektiv. Det kan antas att analysen hade sett annorlunda ut om den inte hade baserats på redan existerande teori och forskning, då detta hade möjliggjort en bredare tolkning av resultatet. Fördelen med fokusområdena var dock att jämförelsen mellan undersökningsresultaten underlättades då båda undersökningarna utgick från samma områden.

4. Resultat och analys

I detta stycke presenteras resultaten från intervjuerna med företagsrepresentanterna och medarbetarenkäterna. Resultaten presenteras och analyseras var för sig.

4.1 Resultat och analys av intervjuerna

Materialet från de tre intervjuerna kommer att presenteras och analyseras gemensamt och mot teorierna som tidigare presenterats för att ge svar på vad arbetsgivare inom IT-branschen gör för att öka och behålla sin attraktivitet. De tre respondenter som har deltagit i undersökningen har alla tjänster med personalansvar. De arbetar med personalfrågor, kompetensförsörjning och är aktiva inom företagets arbete med att öka och behålla sin attraktivitet på arbetsmarknaden.

Vad gör företagen för att vara en attraktiv arbetsgivare?

Resultaten av intervjuerna visar på att företagen inom IT-branschen till stor del förlitar sig på samma faktorer för att vara attraktiva arbetsgivare. Respondenterna är eniga om att begreppet "attraktivitet" är svårdefinierat. Vad som är attraktivt ser olika ut från olika perspektiv och för olika individer. En av respondenterna säger *"Alla anställda är en person och beroende på vilka som jobbar här så är man ju en attraktiv arbetsgivare på olika sätt"*, något som belyser hur komplext begreppet attraktivitet är. Åteg m.fl. (2004, s. 3) ger definitionen *"a job position that an individual want due to positive job characteristics in an organization perceived as a positive place to work"* för begreppet attraktivt arbete. Denna definition kan kopplas till företagets arbete med att vara attraktiva då företagen lägger stor vikt vid employer branding och att bygga företaget utifrån sina grundvärderingar. Employer branding används av företagen för att bygga upp sitt arbetsgivarvarumärke vilket enligt Backhaus & Tikoo (2004) är ett av företagets viktigaste tillgångar.

En företagskultur där kompetensutveckling, kunskapsdelning och gemenskap står som ledstjärnor är också något som framkommer som viktigt för företagets attraktivitet. Att fokusera på att bygga företagskulturen utifrån företagets egna grundvärderingar kan i sin tur tänkas leda till unika erbjudande till medarbetarna på de olika företagen. En av respondenterna beskriver: *"Men jag skulle nog säga att det som är kärnan för oss, eller som vi tänker i alla fall är det är att dom förmåner och det vi jobbar med för att vara en attraktiv arbetsgivare ska gå som en röd tråd från vår värdegrund och sen igenom liksom hela medarbetarprocessen."* Att arbeta på detta sätt kan antas ge en stor fördel då andra företag har svårt att konkurrera med en god företagskultur (Chambers m.fl., 2007). Förutom att arbeta med sin kultur och gemenskap använder sig företagen även av förmånpaket för att öka sin attraktivitet. Resultatet visar att

privata sjukvårdsförsäkringar, rabatter på andra företag och hushållsnära tjänster ligger på hög prioritet. Ännu en förmån som alla respondenter ser som viktig är ett bra pensionssparande, men hur upplägget på detta ser ut skiljde sig dock något mellan företagen. Utöver detta erbjuder företagen andra förmåner såsom tjänstebil, förstärkt föräldrapenning, gratis kaffe och friskvårdsbidrag. Detta kan anses vara ytterligare en fördel och ett sätt att arbeta med så kallat value proposition (Chambers m.fl., 2007). Med hjälp av dessa olika förmåner kan det tänkas vara lättare att anpassa erbjudanden efter vad specifika individer vill ha.

Företagen lägger även stor vikt på att vara ärliga och transparenta genom hela organisationen. De påpekar hur viktigt det är att vara tydlig med vad som förväntas och vad som erbjuds både mot kandidater, medarbetare och kunder. Detta kan kopplas till Moqvists (2005) och Theorell m.fl.s (2013) ord om vikten av tydlig kommunikation och involvering i det dagliga arbetet och dess eventuella förändringar för att skapa trygghet och tillit.

Vad gör företagen för att attrahera nya medarbetare?

Något som framkommer i alla tre intervjuer är att respondenterna ser den rådande gemenskapen och sammanhållningen på företaget som något unikt. Företagen arbetar aktivt med att stärka gemenskapen och teamkänslan inom hela verksamheten. Detta görs både genom att uppmuntra till kunskapsdelning mellan medarbetarna, men även genom aktiviteter som hålls under och utanför arbetstid. Kunskapsdelningen sker på olika sätt. Vissa företag fokuserar på formella möten och seminarier där erfarenhetsutbyten sker mellan konsulter, där medarbetare som har varit på utbildning får dela med sig av sina nyvunna kunskaper. Andra engagerar sin personal till att delta i mentorskapsprogram där juniora konsulter utvecklar sin kompetens tillsammans med seniora konsulter. Genom att engagera personalen kan även gemenskapen och samarbetet stärkas inom företaget (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

Möjligheten till nätverkande, kunskapsdelning och utveckling av den egna kompetensen är områden som företagen lägger stor vikt vid även för att attrahera potentiella medarbetare. Vissa företag erbjuder sina konsulter möjlighet att arbeta på andra orter i Sverige och även globalt. Alla företag har vissa riktlinjer som hela företaget förhåller sig till i sitt arbete, men de är eniga om att vissa lokala anpassningar behöver göras för att de ska kunna attrahera personer på den plats där verksamheten är belagd. Under intervjuerna framkommer det även olika tillvägagångssätt för att marknadsföra företaget ut mot potentiella medarbetare. Genom att presentera medarbetarundersökningar med fina resultat, utmärkelser och CSR-arbete kan

företagen att sticka ut ur mängden och konkurrera med andra företag om värdefull kompetens. För att öka sin konkurrenskraftighet och attraktivitet ytterligare arbetar företagen även med benchmarking och omvärldsanalyser. Detta gör att de kan hålla sina medarbetares kunskaper uppdaterade, matcha sina kunders krav och även nå ut till kandidater på arbetsmarknaden.

Vad gör företagen för att underhålla en attraktiv arbetsplats?

En gemensam faktor för alla företagen är som tidigare nämnt vikten av gemenskap och samhörighet på arbetsplatsen. Genom att uppmuntra till deltagande i aktiviteter för medarbetarna både under och efter arbetstid samt anordna aktiviteter där även familj kan delta vill företagen bygga upp en så stark gemenskap att medarbetarna vill stanna kvar. En respondent säger *“Och det här familjära som har funnits med ända sedan vi grundades. Att man ska känna att man, jo men det här långsiktiga, vi är som en familj, att det gör liksom lite ont när man lämnar oss”*.

Företagen arbetar även med olika typer av bonussystem för att motivera och behålla sina medarbetare. Företagen använder detta av olika anledningar, men en gemensam nämnare är för att skapa motivation hos medarbetarna till att prestera och utvecklas. Smithers & Walker (2000) nämner dock att bonussystem är ineffektiva och att det i många fall är andra faktorer som väger tyngre för att öka motivation. Detta kan alltså visa på att företagen fokuserar på fel saker och inte alls ökar motivationen genom dessa bonusar.

Ännu en gemensam faktor som framkommer är företagets fokus på träning och hälsa. Företagen erbjuder på olika vis hälsofrämjande aktiviteter, till exempel genom promenader under luncher eller tillgång till gym. Genom att främja sina medarbetares fysiska hälsa främjar företagen även om medarbetarnas livskvalité. En bättre livskvalité leder i sin tur till minskad personalomsättning då personalen mår bra. Frisk och kompetent personal bidrar även till ett mer produktivt och effektivt företag som i sin tur kan tänkas leda till att vara en attraktiv arbetsplats. (Bohgard, 2015)

Företagen har även en gemensam syn på ledarskap, där synlighet och tillgänglighet lyfts upp som något viktigt. Företagen arbetar aktivt med att ha ett tillgängligt ledarskap. Ledarskapet anpassas och medarbetarundersökningar och direkt feedback till och från cheferna blir av stor vikt för att kunna utveckla arbetet ytterligare, vilket i sin tur kan tänkas leda till nöjdare medarbetare. Feedback är något som även forskningen anser som viktigt för att öka

produktivitet och motivation hos medarbetarna. Motivation är en viktig faktor för att bibehålla en attraktiv arbetsplats och genom att hålla medarbetarna motiverade kan även personalomsättningen minska (Chambers m.fl., 2007; Smithers & Walker, 2000). Även Eriksson m.fl. (2013) och Guthenberg (2011) förespråkar ett ledarskap som uppmuntrar medarbetarna till kontinuerliga dialoger med sina chefer. Genom att involvera medarbetarna och lyssna på dem kan eventuella problem och missnöjen fångas upp tidigt, och eventuellt även lösas med hjälp av idéer från medarbetarna själva.

Detta resultat visar även på att Eriksson m.fl.s (2013) och Molin m.fl.s (2012) tankar om att mycket av arbetet med att skapa en attraktiv arbetsgivare grundar sig i cheferna och deras ledarskapstekniker är något som också företagen tror på. Eftersom företagen lägger stor vikt vid att utöva ett tillgängligt ledarskap kan det antas att de värderar chefernas relationer till medarbetarna högt.

För att behålla personal fokuserar företagen även på att erbjuda tillsvidareanställningar oavsett längden på konsultens uppdrag. En gemensam inställning finns här, att hittar man rätt person kan man sedan hitta nya uppdrag som passar just den individen. Dessa tillsvidareanställningar kan tänkas ge medarbetaren en känsla av arbetstrygghet vilket är ett av de viktiga behoven Maslow (2003) beskriver i sin teori. Resultatet visar att företagen ser tiden mellan uppdrag som en möjlighet att utveckla och bredda sina medarbetares kompetenser. Synen på kompetensutveckling har även ändrats med åren och en respondent förklarar att *"Hur man då jobbar med långsiktiga relationer är ju också liksom, eller ett långsiktigt, avtal, det är ju väldigt mycket kopplat kring kompetensutveckling är ju superviktigt och (...) förut har det varit mer, amen vad har vi för formella utbildningar, som jag kan gå? Nu är det mycket mer liksom (...) vad är det för kompetensutveckling vi behöver för att bli bättre som bolag och för att kunna nischa oss på ett annat sätt"* Genom kompetensutveckling får medarbetarna utvecklas och kan även tänkas känna en känsla av meningsfullhet i företaget då de visar en vilja att utveckla medarbetaren (Vroom, 1995, Kaufmann & Kaufmann 2016). Storleken på företagen och det faktum att de arbetar mot flera kunder gör det även möjligt för konsulter att eventuellt byta uppdrag om de hamnar på ett uppdrag eller hos en kund som inte passar dem. Detta leder till att medarbetarna har en viss möjlighet för arbetsvariation.

Vilka hinder upplever företagen med attraktivetsarbetet?

Under undersökningen framkommer det även att företagen känner att det finns en del svårigheter med att skapa en attraktiv arbetsgivare inom IT-branschen. Företagen nämner främst hur de skulle vilja kunna erbjuda mer semester till sina arbetstagare då det är något de fått önskemål om. Dock framkommer det att detta inte är möjligt då konsulter hyrs ut till uppdragsgivare som förväntar sig en konsult på heltid och uppdragen har ofta en tidsram att följa. Detta leder till att även om arbetsgivaren skulle vilja ge mer semester, går det ej att utföra rent praktiskt hos kunden. Att konsulten arbetar mot en kund och i många fall även ute på plats hos kund skapar även problem gällande kompetensutveckling och möten. *Tid är pengar* är något som framkommer vilket innebär att varje timme en konsult inte arbetar på sitt uppdrag blir det ett inkomstbortfall. Att hålla officiella utbildningar blir också svårt under tiden en konsult har ett uppdrag då det tar tid från uppdraget. När det gäller möten finns samma problem, konsulternas tid är för dyrbar.

Respondenterna nämner ännu en utmaning, och det är ledarskapet. Alla nämner vikten av att ha ett bra och tillgängligt ledarskap, en respondent uttrycker sig *"För att vara en attraktiv arbetsgivare gäller det ju att man har kanske ledare som också syns och hörs och är tillgängliga och sådär"* Men lyfter även hur svårt det är med tillgängligt ledarskap när en arbetsgrupp kan vara utspridd på flera olika kontor. Genom kontinuerliga avstämningsmöten och medarbetarundersökningar försöker ledare och HR ändå hålla sig uppdaterade om vad medarbetarna känner och tycker om sin arbetssituation.

I samband med arbetet för att skapa gemenskap och samhörighet nämns även några svårigheter. Som tidigare nämnt arbetar konsulten ut mot kunder, vilket innebär att konsulterna sällan är på plats på själva företagskontoret. Detta försvårar möjligheten för sammankomster och socialt samspel på arbetstid. Det sociala samspelet mellan kollegor är viktigt för att medarbetare ska kunna utvecklas och trivas i sitt arbete (Vroom, 1995). Respondenterna talar därför om anpassning, och att stärkandet av sammanhållningen inom verksamheten sker genom att arrangera aktiviteter utanför arbetstid istället.

4.2 Resultat och analys av medarbetarenkäterna

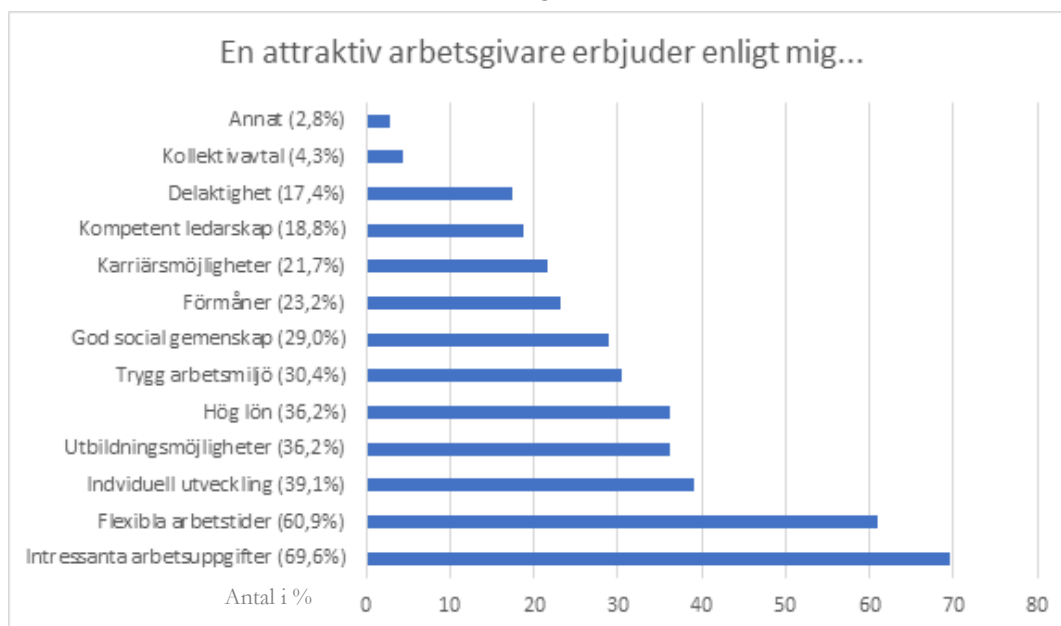
I enkätundersökningen skickades det ut 153 enkäter som gav 69 svar, med 24 svar från företag 1, 22 svar från företag 2 och 23 svar från företag 3. Detta gav en svarsfrekvens på 45%. Respondenterna är verksamma som IT-konsulter och har blandade uppdrag inom företagen. I detta avsnitt kommer resultatet delas upp i tre delar, vad respondenterna anser att en attraktiv arbetsgivare erbjuder, vad respondenterna vill ha av en attraktiv arbetsgivare samt hur väl respondenterna tycker att deras nuvarande arbetsgivare uppfyller detta. Resultatet kommer att redovisas och analyseras utifrån de teorier som tidigare har presenterats.

Vad erbjuder en attraktiv arbetsgivare?

I figur 3 visas respondenternas svar på frågan “En attraktiv arbetsgivare erbjuder enligt mig...”. I undersökningen framkommer att de fem viktigaste faktorerna för att respondenterna ska uppleva sin arbetsgivare som attraktiv är hög lön, flexibla arbetstider, utbildningsmöjligheter genom till exempel kurser eller internutbildningar, möjligheter till personlig utveckling genom feedback, självständigt arbete och intressanta arbetsuppgifter. Dessa faktorer tas även upp som några av de viktigaste i Åteg m.fl. (2004) modell för skapandet av ett attraktivt arbete. Möjligheten att styra över sitt eget arbete genom flexibla arbetstider samt möjligheten till individuellt utvecklande är två av de faktorer som respondenterna värderar högst. Här kan paralleller dras med Vrooms (1995) tankar kring hur motivation skapas hos en människa. Motivationen är en förutsättning för att individen ska vilja utföra sitt arbete och den stärks till exempel genom möjligheten att utvecklas samt genom att individen kan styra över sitt eget tillvägagångssätt i arbetet.

Figur 3, medarbetarnas svar på frågan ”en attraktiv arbetsgivare erbjuder enligt mig” n=69

Källa: Egen



För att kunna utvecklas i sin roll och som individ är arbetsinnehåll och känslan av meningsfullhet i arbetet viktigt. En ytterligare faktor som spelar in är samspelet mellan individerna på arbetsplatsen. Möjligheten till att kommunicera med kollegor och att få feedback på sitt arbete hjälper individen att utvecklas i sin roll. (Maslow, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2016; Vroom, 1995) Detta kan kopplas till resultatet, då respondenterna ser intressanta arbetsuppgifter som det allra viktigaste en attraktiv arbetsgivare ska erbjuda. Däremot tycks det sociala samspelet inte vara lika viktigt, då en god social gemenskap inte är en av de toppfaktorer som respondenterna har valt. Det kan antas bero på att respondenterna är konsulter och att de genom sitt arbete ute hos olika företag inte lägger lika stor vikt vid de sociala relationerna som om de hade suttit på samma kontor hela tiden.

Att höga löner är något som framstår som attraktivt hos respondenterna är intressant, då tidigare forskning har visat på att höjda löner inte har varit en särskilt framgångsrik metod för att höja medarbetarnas motivation, och att andra faktorer väger tyngre (Smithers & Walker, 2000). Det kan dock antas att höga löner ses som ett lockande erbjudande för en medarbetare som söker efter en ny arbetsgivare, men att lönefaktorn inte väger lika tungt som motiveringsfaktor när medarbetaren har en anställning på ett företag.

Det ska också tas hänsyn till att de faktorer som respondenterna hade möjlighet att välja mellan i frågan om vad en attraktiv arbetsgivare erbjuder är baserade på Åteg m.fl.s (2004) modell. Däremot hade respondenterna även möjlighet att fylla i egna svar om de ville. Det kan dock antas att resultatet hade kunnat se annorlunda ut om frågan inte hade haft färdiga svarsalternativ för respondenterna att välja mellan.

I tabell 1 framgår det att resultatet skiljer sig mellan olika ålderskategorier. I tabellen därför de fyra högst rankade faktorerna för respektive åldersgrupp i frågan om vad en attraktiv arbetsgivare erbjuder. Som tabell 1 visar ligger fokuset hos den yngsta åldersgruppen främst på den individuella utvecklingen både på personlig nivå och kompetensmässigt. Detta kan kopplas till Trollestads (2003) forskning som visar att yngre medarbetare värdesätter självständighet i sitt arbete. Flexibla arbetstider tycks även vara en viktig faktor för de flesta åldersgrupperna. Detta kan antas bero på att de personer som ligger inom åldersspannet 25-51+ befinner sig i livssituationer där de vill kunna kombinera sitt arbete med familjelivet. Lievens & Highhouse (2003) tar upp möjligheten till flexibla arbetstider som ett lämpligt erbjudande för arbetsgivare för att kunna differentiera sig från konkurrenter, och enligt resultatet framstår detta som något mycket attraktivt för respondenterna.

Tabell 1, de fyra viktigaste attraktivitetsfaktorerna inom varje ålderskategori.
n=69 Källa: Egen

Rangordning (1–4) för de 4 viktigaste attraktivitetsfaktorerna				
Ålder	1	2	3	4
18–24 år	Individuell utveckling	Utbildningsmöjligheter	Hög lön	Intressanta arbetsuppgifter
25–35 år	Intressanta arbetsuppgifter	Flexibla arbetstider	Utbildningsmöjligheter	Hög lön
36–45 år	Intressanta arbetsuppgifter	Flexibla arbetstider	Individuell utveckling	Hög lön
46–50 år	Flexibla arbetstider	Intressanta arbetsuppgifter	Delaktighet i organisationen	Trygg arbetsmiljö
51+ år	Intressanta arbetsuppgifter	God social gemenskap	Flexibla arbetstider	Individuell utveckling

I tabell 2 kan det utläsas att resultatet även skiljer sig mellan olika individer inom samma ålderskategori och olika lång branschvana. Tidigare forskning har visat på att vad som är attraktivt skiljer sig mellan individer inom samma bransch och mellan individer i olika åldrar (Lievens & Highhouse, 2003; Offenbeek m.fl., 2006). Resultatet visar på att detta stämmer, att det skiljer sig mellan individer i samma ålder men med olika lång branschvana. På grund av att medarbetarna i ålderskategorin 18–24 år och 51+ år har lika lång branschvana redovisas dessa ålderskategorier inte i denna tabell.

Tabell 2. De viktigaste faktorerna för individer i ålderskategorier med olika lång branschvana.
n=69 Källa: Egen

Ålder	År inom branschen	En attraktiv arbetsgivare erbjuder enligt mig...
25–35 år	6–10 år	Delaktighet i organisationen, flexibla arbetstider, intressanta arbetsuppgifter, god social gemenskap
25–35 år	11–15 år	Karriärmöjligheter inom företaget, trygg arbetsmiljö, personlig utveckling
36–45 år	0–2 år	Hög lön, flexibla arbetstider, utbildningsmöjligheter, intressanta arbetsuppgifter
36–45 år	11–15 år	Flexibla arbetstider, utbildningsmöjligheter, personlig utveckling, intressanta arbetsuppgifter
46–50 år	3–5 år	Delaktighet i organisationen, trygg arbetsmiljö, hög ledarskapskompetens, utbildningsmöjligheter
46–50 år	15+ år	Hög lön, karriärmöjligheter inom företaget, personlig utveckling, kollektivavtal

Vilka faktorer är viktigast för att en arbetsgivare ska vara attraktiv?

Resultatet som presenteras i tabell 3 skiljer sig från faktorerna som framkommer som viktigast i den första frågan som presenteras i figur 3. Den faktor som hamnar på topp i första frågan har ett lågt värde i den del av undersökningen där respondenterna skulle svara på vad som är viktigt för dem att en arbetsgivare erbjuder. Detta kan tänkas bero på hur frågorna är uppbyggda, samt att till exempel faktorn ”intressanta uppdrag” kan antas vara något som attraherar en anställd, men är inte nödvändigtvis något som anses viktigt under anställningen. Även ledarskap är en faktor som är värderad på olika sätt. Även detta kan tänkas bero på att det skiljer sig mellan vad medarbetarna attraktivt hos en potentiell arbetsgivare och vad som faktiskt är viktigt under en anställning. Att ledarskapet hamnar så pass högt i frågan om vad som är viktigt för respondenterna att deras arbetsgivare erbjuder kan kopplas till deras svar i figur 3. Respondenterna värderar den individuella utvecklingen högt, och enligt Maslow (2013) och Kaufmann & Kaufmann (2016) är feedback och kommunikation med både kollegor och chefer en viktig del i den individuella utvecklingen. Detta innebär att respondenternas svar kan tolkas som att de värderar sin egen utveckling högt, men att de också tycker att de behöver en kompetent ledare/chef som kan stötta och ge feedback är viktig för att utvecklingen ska möjliggöras.

Tabell 3. Medelvärde av attraktivitetsfaktorer. n=69 Källa: Egen

Det är viktigt för mig att...	Medelvärde av respondenternas svar
Min arbetsgivare erbjuder mig möjlighet till kompetensutveckling	3,65
Kunna styra över mitt arbete	3,63
Min chef/teamleader är en bra ledare	3,53
Kunna styra över mina arbetstider	3,52
Känna mig behövd på arbetsplatsen	3,49
Ha ett intressant uppdrag hos kunden/arbetsgivaren	3,46
Känna samhörighet med mina kollegor	3,23
Min arbetsgivare erbjuder bra förmåner	2,87

Är medarbetarna nöjda med vad arbetsgivaren erbjuder?

För att kunna ta reda på om medarbetarna är nöjda med det arbetsgivarna erbjuder graderade medarbetarna även hur nöjda de är med olika faktorer på den nuvarande arbetsplatsen. Tabell 4 visar hur väl medarbetarna upplever att deras arbetsgivare uppfyller de faktorer som i föregående stycke framkom som viktiga. För att medarbetarna ska se arbetsgivaren som attraktiv måste både arbetet och organisationen i sig vara attraktiva. Är medarbetarna inte nöjda med vad företagen erbjuder kan företagen inte ses som attraktiva. (Åteg m.fl., 2004) Genom att jämföra vad medarbetarna vill ha hos en arbetsgivare och hur de upplever den nuvarande situationen kan det undersökas om medarbetarna är nöjda med sin nuvarande situation.

Utifrån tabell 4 kan det utläsas att respondenternas arbetsgivare erbjuder det som Åteg m.fl. (2004) definierar som "attraktiva arbetsförhållanden". Detta eftersom flexibla arbetstider, möjligheter till att styra över det egna arbetet och kompetent ledarskap är något som respondenterna anser att deras arbetsgivare erbjuder. För att öka attraktiviteten ytterligare krävs det dock att faktorer inom de andra två kategorierna "attraktivt arbetsinnehåll" och "arbetstillfredsställelse" också uppfylls (Åteg m.fl., 2004).

Resultatet visar att känslan av att vara behövd på arbetsplatsen och samhörighet med kollegor ligger på några av de lägsta medelvärdena i undersökningen. Känslan av att vara behövd och få uppskattning är något som är viktigt för att en individ ska kunna utvecklas både som person och i sitt arbete. (Maslow, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2016) Dessutom påverkar möjligheten till bekräftelse, feedback och samhörighet både hur stark attraktion medarbetaren känner för företaget och hur väl hen är motiverad till att stanna kvar inom företaget (Åteg m.fl., 2004).

En faktor som sticker ut är “möjligheter till kompetensutveckling”. Medarbetarna har värderat denna faktor högt i vad de vill ha hos en arbetsgivare, men det framkommer även att arbetsgivarna inte erbjuder tillfredsställande möjligheter till kompetensutveckling. Vroom (1995) menar att brist på tillfredsställande kompetensutveckling i sin tur kan leda till en bristande motivation hos medarbetarna, har medarbetaren inte förutsättningarna att utvecklas för att klara av sitt arbete bättre tappas denne också viljan att utföra arbetet.

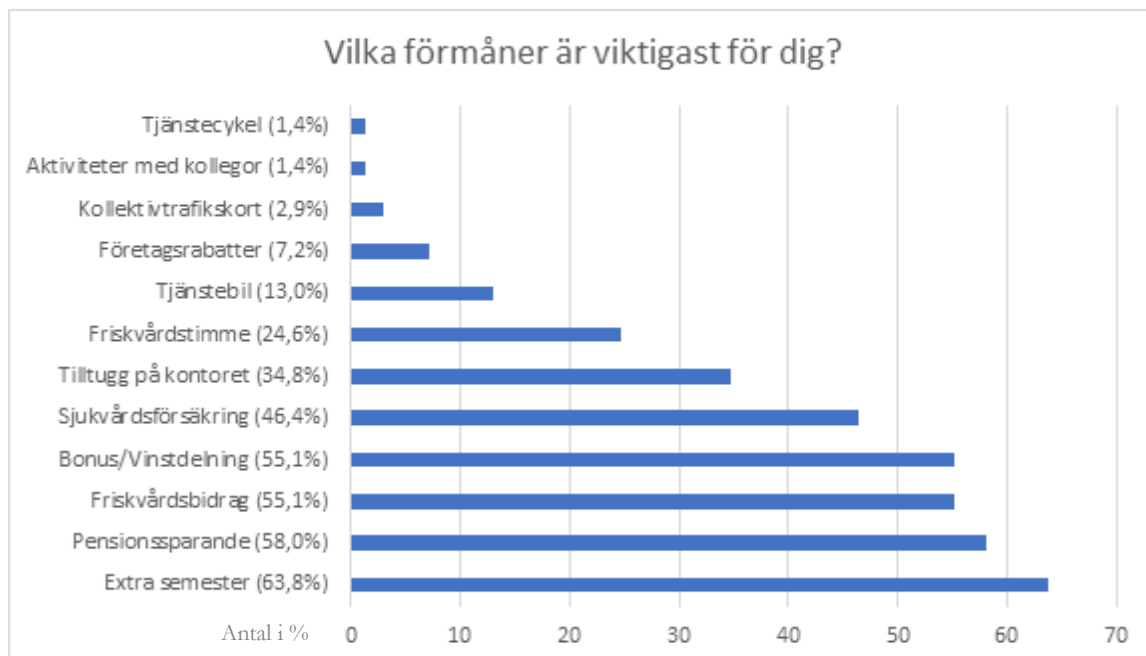
Tabell 4. Medelvärde hur väl medarbetarna anser att arbetsgivaren uppfyller deras krav. n=69 Källa: Egen

Min nuvarande arbetsgivare erbjuder...	Medelvärde av respondenternas svar
Flexibla arbetstider	3,55
Möjlighet att styra över mitt arbete	3,50
Chefer med kompetent ledarskap	3,47
Intressanta arbetsuppgifter	3,39
Känslan av att vara behövd på arbetsplatsen	3,27
Känslan av samhörighet med mina kollegor	3,26
Bra förmåner	3,24
Möjligheter till kompetensutveckling	3,10

Resultatet visade att “förmåner” är en faktor som respondenterna ansåg vara mindre viktig än andra för att en arbetsgivare ska vara attraktiv. Forskarna har dock ändå valt att presentera vilka förmåner som respondenterna ansåg vara viktigast då förmåner är den del i ett value proposition som är viktigast vid individanpassning (Alic, 2016). Chambers m.fl (2007) beskriver att det är

av stor vikt för företag att kunna anpassa sina erbjudanden efter de människor de vill behålla och attrahera. I figur 4 presenteras därför vilka förmåner som respondenterna anser är viktigast. Resultatet visar på att de faktorer som värderas högst är de faktorer som kan tänkas bidra till trygghet hos medarbetarna. Detta kan kopplas till Kaufmann och Kaufmanns (2016) tolkning av Maslows (2013) behovspyramid där de fysiologiska behoven och trygghetsbehoven handlar om både fysisk, psykisk och ekonomisk trygghet. Friskvårdsbidraget kan bidra till att främja medarbetarnas psykiska och fysiska hälsa medan vinstdelning/bonusar och pensionssparande bidrar till ekonomisk trygghet både nu och i framtiden.

Figur 4. Medarbetarnas svar på vilka förmåner som är viktigast för dem. n=69 Källa: Egen



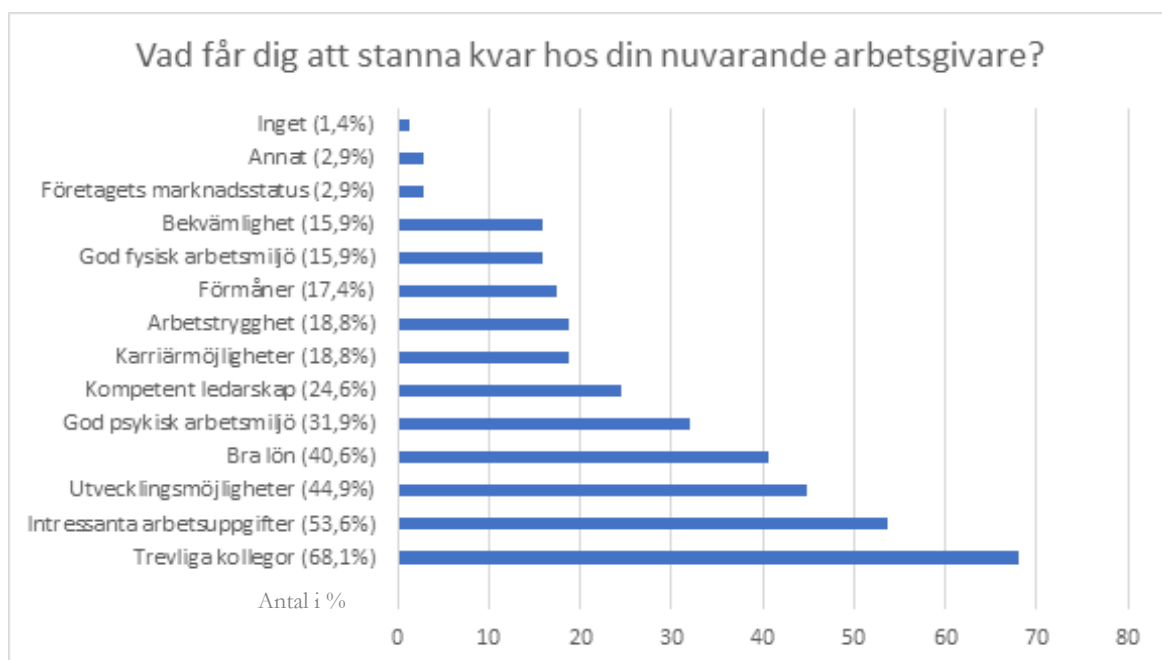
Vad får medarbetare att stanna kvar hos arbetsgivaren?

Resultatet i figur 5 visar på att de faktorer som får medarbetarna att stanna kvar främst är trevliga kollegor, intressanta arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter, bra lön och god psykisk arbetsmiljö. Dessa faktorer kan kopplas till Kaufmann & Kaufmanns (2016) och Vrooms (1995) ord om hur en människas motivation skapas och bibehålls. Genom trevliga kollegor och en god psykisk arbetsmiljö lämnas till exempel förutsättningar för medarbetarna att utvecklas både som individer och som medarbetare genom feedback och trygghet inom företaget. Resultatet visar även på att samhörigheten mellan kollegor är en viktig faktor för att medarbetarna ska vilja stanna kvar. Chambers m.fl. (2007) nämner hur samhörigheten är en

viktig del för att bibehålla personalen, vilket detta resultat styrker. Trots detta värderas den sociala gemenskapen inte så högt i figur 3 där respondenterna svarar på vad en attraktiv arbetsgivare erbjuder. I tabell 4 ligger även känslan av samhörighet hos den nuvarande arbetsgivaren också ganska lågt. En förklaring till detta kan vara att några få respondenter sänkt medeltalet genom låga värden på den skalan. Resultatet visar vidare att kompetent ledarskap är en av de 6 högst rankade faktorerna som får respondenterna att stanna kvar på arbetsplatsen. I kombination med att en av de ytterligare faktorerna som får dem att stanna kvar är god psykisk arbetsmiljö kan det utifrån tidigare forskning antas att det ledarskap som utövas har bidragit till detta genom till exempel delaktighet och god kommunikation från cheferna gällande rådande arbetssituationer. (Guthenberg, 2011; Moqvist, 2005)

Figur 5. Medarbetarnas svar på vad som får dem att stanna kvar hos sin nuvarande arbetsgivare. n=69.

Källa: Egen



5. Diskussion

I detta stycke kommer resultatet från intervjuerna och medarbetarenkäterna att diskuteras och jämföras för att besvara de frågeställningar som studien har utgått ifrån;

- *Vad gör företag inom IT-branschen för att vara attraktiva arbetsgivare?*
- *Vad anser medarbetare inom IT-branschen att en attraktiv arbetsgivare ska erbjuda?*
- *Vad krävs för att underhålla företagets attraktivitet?*

Studien diskuteras även i helhet utifrån den teoretiska referensramen som tidigare presenterats. Diskussionen är uppdelad efter de faktorer som framkom som viktigast under analysen av resultatet.

Individanpassning

Något som respondenterna i intervjuerna är överens om är att det råder hög personalomsättning inom IT-branschen. De kämpar därför för att försöka behålla sina medarbetare och för att lyckas attrahera nya. I medarbetarenkäten syns det dock att svaren varierar mellan respondenterna kring vad som är attraktivt hos en arbetsgivare. Svaren skiljer sig beroende på ålder och branschvana. Till exempel värderas flexibla arbetstider högt av respondenter i åldersgruppen 25–51+ år, vilket kan bero på att de befinner sig i livssituationer där de vill kunna kombinera arbetet med sitt familjeliv. Möjligheten till flexibla arbetstider kan därför vara ett bra sätt för arbetsgivare att attrahera medarbetare (Lievens & Highhouse, 2003). Enkätresultatet visar även att de faktorer som värderades högst skiljer sig mellan olika individer i samma åldrar, men med olika lång branschvana. Detta kan bero på att ju längre en individ har befunnit sig i branschen, desto högre krav kan hen ställa på sitt arbete och sin arbetsgivare. Detta visar därför på att varje människa är unik, och att alla individer värderar olika faktorer högre än andra (Offenbeek m.fl., 2006). Företagen måste därför arbeta mycket med att vara flexibla med sina erbjudanden och anpassa dessa efter individen. Individanpassade erbjudanden ger inte bara nöjda medarbetare, utan skapar även konkurrenskraft då företagen kan differentiera sig från andra arbetsgivare på marknaden (Lievens & Highhouse, 2003).

Under intervjuerna framkommer även att konsultyrket har en viss typ av karaktär som inte alltid passar alla, eftersom rollen innebär att medarbetaren främst är ute hos kunder och inte på en fast plats på kontoret. För att locka fler potentiella medarbetare lägger företagen stor vikt vid att hitta det rätta uppdraget för den rätta individen. Företagen ger även möjlighet för

medarbetarna att byta uppdrag eller kund för att känna sig tillfredsställda med sin arbetssituation. Detta tycks uppskattas av medarbetarna, då intressanta arbetsuppgifter är den näst största faktorn i frågan om vad som får dem att stanna kvar hos sin nuvarande arbetsgivare. Konsultyrket kan även framstå som osäkert då konsulterna blir anställda för specifika uppdrag och konsulten kan då känna en osäkerhet för vad som sker när uppdraget tar slut. Intervjuresultatet visar dock på att företagets mål alltid är att erbjuda tillsvidareanställning oavsett längd på uppdraget. Denna arbetstrygghet kan tänkas ligga till grund för den goda psykosociala arbetsmiljön som medarbetarna värderar högt och som även får medarbetarna att stanna kvar hos arbetsgivaren. Detta eftersom tydlighet kring vad som händer kring den rådande arbetssituationen skapar trygghet och även har en positiv påverkan på medarbetarens psykiska hälsa. (Maslow, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2016, Theorell m.fl., 2013)

Kompetensutveckling

För att underhålla en attraktiv arbetsplats måste företagen arbeta med talent management, det arbete som används för att utveckla och behålla de kompetenser medarbetarna besitter. Företagen måste ge medarbetarna kompetensutvecklingsmöjligheter för att de ska vilja stanna kvar hos företaget (Chambers m.fl., 2007). Detta visar även enkätresultatet där det framkommer att utbildningsmöjligheter är en av de faktorer som medarbetarna värderar högst i frågan om attraktivitet hos en arbetsgivare. Däremot framkommer också att respondenterna upplever att deras möjligheter till kompetensutveckling hos sin nuvarande arbetsgivare är låga. De svar som framkommer i intervjuerna bekräftar att det finns vissa problem kring att erbjuda medarbetarna kompetensutveckling i form av formella utbildningar. Detta eftersom konsultyrket innebär att varje timme som används till kompetensutveckling också blir en timmes intäktsbortfall då medarbetaren inte kan arbeta ute hos kunden med sitt uppdrag. Företagen satsar därför mer på kunskapsdelning och erfarenhetsutbyten mellan medarbetarna. Detta görs inte bara i syfte för att utveckla kompetensen hos medarbetarna, utan också för att engagera dem och för att stärka gemenskapen på företaget. Konceptet tycks fungera, då två av de främsta anledningarna till att medarbetarna stannar kvar hos sin nuvarande arbetsgivare är individuella utvecklingsmöjligheter och trevliga kollegor.

I intervjuerna med företagen framkommer det även att de lägger stor vikt vid att utveckla ledarskapet inom företaget och att ha närvarande och stöttande chefer. Alla intervjurespondenter tar dock upp att det finns svårigheter kring att vara närvarande för sina medarbetare. Detta beror på att medarbetarna ofta är utspridda hos olika kunder och att det

försvårar närvaron. Trots svårigheterna med att bedriva ett närvarande ledarskap tycks medarbetarna vara nöjda med sina chefers ledarskapskompetenser, då kompetent ledarskap är en av de faktorer som ligger högst värderat i frågan om vad den nuvarande arbetsgivaren erbjuder. Chambers m.fl. (2007) nämner vikten av att ha ett fungerande system för feedback mellan chefer och medarbetare. Detta är något företagen arbetar kontinuerligt med och även om medarbetarna ofta är utspridda hos olika kunder ser chefer och teamleaders till att finnas tillgängliga. Som tidigare nämnt är feedback och god kommunikation med chefer även en viktig del i det individuella utvecklandet (Maslow, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2016; Vroom, 1995). Det kan därför antas att anledningen till att individuell utvecklingsmöjlighet är en av de faktorer som gör att medarbetarna stannar kvar, trots det låga värdet av möjlighet till kompetensutveckling, beror på nöjdheten över kompetent ledarskap med fungerande feedback.

Samhörighet

Resultatet från intervjuundersökningen visar att det företagen tycker gör just dem unika är samhörigheten och den familjära känslan som råder. Alla intervjurespondenter är stolta över samhörigheten på företaget och arbetar kontinuerligt med att underhålla den genom aktiviteter både under och efter arbetstid. Medarbetarna värderar inte samhörighet så högt i frågan om vad en attraktiv arbetsgivare erbjuder. Dock nämner Chambers m.fl. (2007) att samhörighet är en av de viktigaste sakerna medarbetare behöver känna för att vilja stanna inom företaget. Enkätresultatet bekräftar detta då den främsta anledningen till att medarbetare stannar kvar hos sin nuvarande arbetsgivare är just trevliga kollegor. Detta visar på att även om gemenskap inte är en av de högst värderade faktorerna när det kommer till vad som attraherar nya medarbetare så är det ändå en faktor som krävs för att underhålla en attraktiv arbetsplats och för att få medarbetare att stanna kvar. Företagens kultur och värderingar spelar alltså en stor roll i att underhålla en attraktiv arbetsplats. Intervjuresultatet visar på att det finns utmaningar med att bygga samhörighet på konsultföretag då medarbetarna ofta arbetar på plats hos kunder. Företagen får därför anpassa sammankomsterna genom att anordna mycket aktiviteter utanför arbetstid. Resultatet visar dock att även om det är utmanande för företagen att bygga samhörighet är medarbetarna som tidigare nämnt kvar hos sina arbetsgivare på grund av sina trevliga kollegor, så företagens arbete med detta verkar ändå vara framgångsrikt.

Företagen har även stort fokus på hälsofrämjande aktiviteter. Detta är något mycket positivt då frisk personal mår bra, och mår personalen bra leder det till minskad personalomsättning (Bohgard, 2015). Resultaten visar även på att friskvård och sjukförsäkring är något medarbetarna önskar från sina arbetsgivare, så dessa aktiviteter leder alltså inte bara till frisk och glad personal utan gör även arbetsgivaren mer attraktiv. Även dessa aktiviteter bidrar till ökad gemenskap och ett gott socialt samspel, vilket är nödvändigt för att medarbetarna ska trivas och kunna utvecklas både som individer och i sitt arbete (Maslow, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2016; Vroom, 1995).

Förmåner

Något alla företag lägger stort fokus på för att vara attraktiva är bra förmånspaket. Förmåner är något alla företagen arbetar aktivt med. Arbetet med förmåner kan ses både som en del av företagets employer branding-arbete och även som en del i att skapa trygghet hos medarbetarna. Genom att erbjuda bra extra pensionssparande, sjukvårdsförsäkringar och erbjuda rabatter på företag och hushållsnära tjänster vill företagen attrahera, behålla och ta hand om sina medarbetare. Detta bidrar till skapandet av trygghet, inte bara i anställningen utan också i medarbetarens privatliv, samtidigt som det fungerar som både lockbete för potentiella medarbetare och som belöning för de som redan är anställda. (Maslow, 2013; Chambers m.fl., 2007; Alic, 2016) Enkätresultatet visar på att dessa förmåner även är de förmåner medarbetarna ser som viktigast. Dock visar resultatet även att medarbetarna inte är nöjda med de förmåner arbetsgivarna erbjuder. Detta resultat kan dock, utöver ren missnöjdhet, även bero på att företagen inte marknadsför sina förmåner. Det kan antas att alla medarbetare inte ens vet om vilka förmåner företaget erbjuder. Företagen kan tänkas behöva vara mer tydliga med vilka förmåner som finns och hur medarbetarna kan ta del av dessa. I samband med detta bör det därför föras en tydligare dialog kring vad som erbjuds, så att medarbetarna känner sig mer involverade och på så sätt också stärker sin tillit till företaget (Moqvist, 2005).

Bonusar och vinstdelning var också en förmån som medarbetarna värderade högt. Alla företagen använde sig av bonusar och vinstdelningar främst för att motivera personalen. Smithers & Walker (2000) tar dock upp bonusar som ett ineffektivt verktyg för att öka medarbetarnas motivation. Det kan dock antas bonusar och vinstdelning påverkar motivationen på olika sätt beroende på hur företagen väljer att använda dessa. Genom att erbjuda gemensam vinstdelning till hela företaget kan det gemensamma målet för gruppen bidra till samhörighet på grund av en vilja att hjälpa sina kollegor. Kaufmann & Kaufmanns (2016) beskrivning av

begreppet motivation, att det är de biologiska, sociala och psykologiska drivkrafter som får en människa att utföra handlingar för att nå ett visst mål visar också på att personliga bonusar beroende på kompetens kan få en medarbetare mer engagerad och motiverad i sin personliga kompetensutveckling. Även Åteg m.fl. (2004) styrker detta då de menar att är det viktigt att medarbetaren ser ett tydligt, bekräftande resultat på att företaget uppskattar individens arbete, både för att själv motiveras till att arbeta vidare och också för att vilja stanna inom företaget.

Det är även av intresse att se på resultatet av vad medarbetarna anser är viktigt hos en arbetsgivare. Förmåner är en av faktorerna som värderas lägst, vilket visar på att företagens fokus med att attrahera med hjälp av förmåner troligtvis inte är av större vikt eller att medarbetare inte märker av förmånerna. Om företagen väljer att fortsätta att erbjuda förmåner och vill att de ska bli av större vikt för medarbetarna kan det vara lämpligt att fokusera på individanpassade erbjudanden. I intervjuerna nämner respondenterna att de arbetar med individer och att varje individ är unik, vilket därför bör återspegla sig i det förmånspaket företaget erbjuder. Det ska dock has i åtanke att individanpassningen inte kan tas hur långt som helst, utan att företagen ändå måste se till medarbetarna som helhet.

Enkätresultatet visar som tidigare nämnts att extra semesterdagar är en förmån som medarbetarna gärna vill ha. Intervjurespondenterna tar även de upp hur extra semesterdagar har efterfrågats. De påpekar hur de gärna vill ge extra semester, men problemet uppstår hos kunden konsulterna arbetar mot. Då kunden tar in en konsult på heltid kan konsultföretagen förlora kunder om de kommer med önskan att konsulten ska ha mer semester än den lagstadgade. Problemet med extra semester ligger alltså inte i en ovilja från företagen, det ligger i problematiken med att hyra ut konsulter som ska kunna ta ut extra ledigt. Det kan antas att medarbetarna inte är medvetna om varför de inte kan erbjudas extra semester. Detta kan antas leda till att medarbetarna upplever arbetsgivaren som ogenerös då extra semester är något som ofta erbjuds inom andra branscher. Om medarbetarna inte är medvetna om varför de inte erbjuds semester kan irritation uppstå, och i samband med detta kan det också antas att förtroendet och tilliten till både chefer och arbetsgivare sjunker. Genom att hålla medarbetarna uppdaterade och informerade om de beslut som tas gällande deras arbete skapas en högre känsla av delaktighet och förståelse, vilket i sin tur också leder till nöjdare medarbetare. (Guthenberg, 2011; Eriksson m.fl., 2013; Theorell m.fl, 2013; Moqvist, 2005)

6 Slutsatser

I detta avsnitt presenteras de slutsatser som har dragits kring de frågeställningar studien har utgått ifrån.

I samband med denna studie kan vi konstatera att begreppet ”attraktiv arbetsgivare” är väldigt brett och att varje individ har en egen uppfattning om vad som är attraktivt. Detta innebär att företag bör arbeta för att individanpassa sina erbjudanden och genom det skapa de bästa förutsättningarna för varje medarbetare.

Vi har även upptäckt en kommunikationsbrist mellan företag och medarbetare, där företagen lägger fokus på att skapa erbjudanden kring det som medarbetarna inte värderar så högt i frågan om attraktivitet. En bristande kommunikation kan även skapa missnöje om medarbetarna inte är medvetna om vad företagen faktiskt erbjuder och hur de kan utnyttja dessa erbjudanden.

Konsultföretag inom IT-branschen måste hitta nya sätt att arbeta med attraktivitet. Då konsulterna i många fall befinner sig ute hos kunder förlorar arbetsgivarna möjligheten att påverka viktiga faktorer för attraktivitet såsom arbetsmiljö, arbetstider och arbetssätt. Detta gör att fokuset måste hamna på att bygga gemenskap med aktiviteter utanför arbetstid, att erbjuda ett tillgängligt ledarskap och hitta bra kommunikationsvägar. Ett exempel på kommunikationsvägar för företag med konsulter på flera olika platser kan vara ett väl fungerande intranät där både ledning och medarbetare kan kommunicera oavsett var de befinner sig. Detta förutsätter dock att både ledning och medarbetare är engagerade och faktiskt utnyttjar tjänsterna intranätet erbjuder.

IT-branschen är en bransch som i dagsläget är i ständig utveckling, vilket innebär att både företagsledningen och medarbetarna ständigt behöver uppdatera sina kunskaper för att överleva på marknaden. Detta kan skapa svårigheter i frågan om företagens möjligheter till att erbjuda sina medarbetare formell kompetensutveckling genom till exempel kurser. I och med att branschen är i ständig utveckling går det inte att utesluta att den kunskap som formuleras i kurserna riskerar att vara utdaterad innan den har nått medarbetarna. Genom att uppmuntra till kunskapsdelning mellan medarbetarna kan företagen säkra medarbetarnas kompetensutveckling. Detta innebär även att varje medarbetares genom sitt eget engagemang och vilja behöver hålla sig uppdaterad inom branschen. På så sätt kan medarbetaren även utveckla sina kollegors kompetens genom att dela med sig av nyvunnen kunskap.

För att lyckas i arbetet med att bli en attraktiv arbetsgivare ligger nyckeln i att både företaget och medarbetarna måste vara engagerade. Då företaget är beroende av sina anställda bör företaget se medarbetarna som en viktig byggsten i deras employer brand, eftersom nöjda medarbetare är den bästa reklamen för attraktivitet ut både mot kunder och potentiella medarbetare. Ett företag där medarbetarna inte är involverade har mycket svårare att stärka sitt employer brand, eftersom attraktiviteten som syns både inom företaget och mot utomstående ligger i medarbetarnas upplevelse av arbetsgivaren. Vår slutsats är därför att IT-företag som vill arbeta för att vara attraktiva arbetsgivare behöver kunna kommunicera med sina medarbetare och förtydliga vad de kan erbjuda och varför. Samtidigt måste även medarbetarna vara engagerade och ge feedback till ledarna, men även engagera sig i att möjliggöra sin egen kompetensutveckling.

6.1 Förslag på vidare forskning

Under studiens gång har ytterligare områden där vidare forskning behövs identifierats. Vi anser att förmånens inverkan på medarbetarna behöver studeras och om missnöjet kring förmåner som erbjuds beror på att medarbetarna önskar andra förmåner eller om det är ovisshet kring vad som erbjuds och hur förmånerna kan utnyttjas som ligger till grund för missnöjdheten. En ytterligare fråga som har ställts kring området förmåner handlar om hurvida medarbetarna inom IT-konsultföretag är medvetna om varför de inte kan erbjudas extra semester trots att detta är ett vanligt erbjudande från andra arbetsgivare inom samma bransch. Därför skulle en studie kring hur väl företag förklarar sina beslut kring medarbetarnas önskemål för medarbetarna och hur detta påverkar graden av nöjdhet/missnöjdhet hos medarbetarna vara av intresse. Då konsultföretag har vissa begränsningar i sitt arbete med att stärka attraktiviteten tycker vi också att en studie baserad på vår studiemetod men med fokus på icke-konsultföretag inom IT-branschen skulle vara av intresse för att jämföras mot vår studie. Slutligen skulle en studie gällande individanpassade "value propositions" vara av intresse. Att studera hur företag arbetar med att individanpassa dessa, men även för att identifiera begränsningarna som finns gällande individanpassande erbjudanden.

Referenser

- Alic, B. (2016). *Talent recruitment and selection – Issue and challenge for organizations in the Republic of Moldova*. Academica Bancusi Publischer, volym: I/2016, ISSN: 2344 – 3685
- Arbetsförmedlingen. (2018). *Var finns jobben? Bedömning för 2018 och på fem års sikt*. Hämtad 2019-03-15 från <https://www.arbetsformedlingen.se/download/18.85c88291615e16646a4e186/1518080417950/var-finns-jobben-2018.pdf>
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international, August 2004. Upplaga 9. s. 501-517. DOI 10.1108/13620430410550754
- Bjereld, U., Demker, M., Hinnfors, J. (2018). *Varför Vetenskap?*. Upplaga 4:1. Lund. Studentlitteratur AB.
- Bohgard, M. (2015). *Arbete och teknik på människans villkor*. Stockholm. Prevent.
- Boxall, P., Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Upplaga 3. Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* upplaga 3. Stockholm, Liber AB
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* upplaga 5. New York, Oxford university press
- Chambers ,E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels III, E. (2007). *The War For Talent*. The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* upplaga 4:1. Lund, Studentlitteratur AB
- Donkersley P, E. (1997). *Britain's Best Employers. A guide to the 100 most attractive companies to work for*. London. Mc Graw Hill.
- Ekonomifakta.se. (2018). *Företagens storlek*. Hämtad 2019-05-16 från <https://www.ekonomifakta.se/fakta/foretagande/naringslivet/naringslivets-struktur/>
- Eriksson, A., Skagert, K., Dellve, L. (2013). *Utveckling av hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap – Erfarenheter av att arbeta med interventioner utifrån ett arbetsmaterial*. Socialmedicinsk Tidsskrift, vol. 90, nr. 6
- Garrow, V., Hirsh, W. (2008). *Talent Management: Issues of Focus and Fit, Public Personnel Management*. Vol. 37 No. 3 Winter 2008. s. 389-402. DOI: 10.1177/009102600803700402
- Granberg, O. (2013). *PAOU- Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Upplaga 8:1

- Guthenberg, J. (2011). *Kan ett utvecklande ledarskap dämpa anställningsotrygghetens negativa hälsoeffekter?*. Arbetsmarknad & Arbetsliv. Vol. 17, nr 1. s. 37-53. ISSN 1400-9692
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. Upplaga 4. Studentlitteratur AB
- Kvale, S, Brinkmann, S. (2015). *Den kvalitativa forskningsintervjun* upplaga 3:3. Lund, Studentlitteratur AB
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). *The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer*. Personnel Psychology. Vol 56, Mars 2003. s. 75-102. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Maslow, A.H. (2013). *A theory of human motivation*. Connecticut, Martino Publishing
- Molin, J., Åkerström, L., Baraldi, S., Hansen, N. (2012). *Kompetensflykt i sjukvården: En fråga om ledarskap eller medarbetartrivsel?*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, vol 18, nr 3. s. 51-65. ISSN 1400-9692
- Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet- En studie av högre chefer i stadsförvaltningen*. Linköping Studies in Education and Psychology No. 100. Linköpings Universitet. ISSN 1102-7517
- Offenbeek, M., Kiewiet, DJ., Oosterhuis, MJ. (2006). *The compatibility of future doctors' career intentions with changing health care demands*. Medical education 40: 520-538.
- Senterak. 2009. *Abraham Maslows Behovstrappa*. Hämtad 2019-03-23 från <http://www.senterak.se/inspirerande-1% C3% A4nkar/maslow-behovs-trappa-19490169>
- Smithers, G. L., Walker, H.T. D. (2000). *The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals*. Construction Management and Economics (2000), Vol 18. s. 833–841.
- Theorell, T., Nyberg, A., Romanowska, J. (2013). *Om ledarskap och de anställdas hälsa*. Socialmedicinsk Tidskrift, vol. 90, nr. 6.
- Trollestad, C. (2003). *Den hälsosamma organisationen- Om att utveckla såväl mänsklig som ekonomisk tillväxt*. Friskfaktorer i arbetslivet. Pp 152-183. Stockholm: Prevent.
- Trost, J., Hultåker, O. (2016). *Enkätboken*. Upplaga 5:1. Lund. Studentlitteratur AB
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. Jossey- Bass Publishers. Upplaga 1:1
- Åteg, M., Hedlund, A. (2011). *Researching Attractive Work- Analyzing a Model of Attractive Work Using Theories on Applicant Attraction, Retention and Commitment*. Arbetsliv i Omvandling. Vol 2 2011. Linnéuniversitetet. ISBN 978-91-86491-92-5

- Åteg, M, Hedlund, A, Ponten, B. (2004). *Attraktivt arbete- Från Anställdas Uttalanden till Skapandet av en Modell*. Arbetsliv i Omvandling. Vol 1 2004. Arbetslivsinstitutet. ISBN 91-7045-699-2

Bilagor

Bilaga 1- Informationsbrev medarbetarenkäter

Informationsbrev **företag X** (välj detta alternativ på fråga nummer 1)

Attraktiva arbetsgivare inom IT-branschen

Vi vill fråga dig om du vill delta i en undersökning för vårt examensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser vår sista termin på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete om attraktiva arbetsgivare.

Syftet med enkäten är att ta reda på vilka faktorer som utmärker en attraktiv arbetsgivare inom IT-branschen och hur Du upplever att din nuvarande arbetsgivare lever upp till detta idag. Vår förhoppning är att resultatet av vår studie ska bidra till ökad kunskap kring vad ni medarbetare upplever som attraktivt hos arbetsgivare, vilket förhoppningsvis leder till en större förståelse hos arbetsgivare kring hur de ska ta hand om sin personal.

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av en enkät som genomförs via Google Forms och beräknas ta ca 5-10 minuter. Länken till enkäten bifogas i slutet av detta mail. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer.

Vi garanterar din anonymitet då dessa enkäter skickas ut till flera anställda och inga personuppgifter hanteras. Enskilda svar kan på grund av detta inte identifieras vilket innebär att enkäter som skickas in inte kan spåras för eventuella ändringar eller för att tas bort. Genom att skicka in ditt svar godkänner Du deltagande i studien. Obehöriga personer har inte tillgång till materialet som insamlas. För att underlätta sammanställningen av svaren behöver vi veta vilket företag du tillhör, på fråga ett ska du därför välja **Företag X**.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som vi kan maila till dig när det är klart, samt presenteras för arbetsgivaren om de önskar. Alla undersökningssvaren är anonyma och resultatet presenteras i form av grafer och diagram.

Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att ni har möjlighet att delta.

Med vänliga hälsningar,

Johanna Holmberg & Sanna Olsson, personalvetarstudenter på Högskolan Dalarna

Kontaktuppgifter:

Johanna: holmberg.johanna@hotmail.com

Sanna: s.olsson2@hotmail.com

Handledare från Högskolan Dalarna:

Karl W Sandberg, Universitetslektor Arbetsvetenskap

Bilaga 2- Informationsbrev intervjuer företag

Informationsbrev

Attraktiva arbetsgivare inom IT-branschen

Som sista moment på personal- och arbetslivsprogrammet kommer vi att utföra en studie gällande attraktiva arbetsgivare inom IT-branschen.

Syftet med vårt arbete är att undersöka vad Ni som arbetsgivare erbjuder medarbetarna för att vara en attraktiv arbetsplats, samt hur ni behåller er attraktivitet. Vår förhoppning är att resultatet av vår studie ska bidra med kunskap gällande vad arbetsgivare inom IT-branschen gör för att vara attraktiva arbetsgivare för att sedan jämföra det med vad arbetstagare anser vara attraktivt.

Hur går undersökningen till?

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Intervjun kommer att ta ca en timme, och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som vi sedan transkriberar. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text. Intervjuerna aidentifieras. Obehöriga personer har inte tillgång till intervjumaterialet.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete som vi kommer maila till dig när det är klart, du kommer även få en sammanställning av resultatet från just dina medarbetare presenterat separat om så önskas.

Om ni har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information. Vi hoppas att Du har möjlighet att delta och ser fram emot att träffa dig.

Med vänliga hälsningar,

Johanna Holmberg & Sanna Olsson, personalvetarstudenter på Högskolan Dalarna

Kontaktuppgifter:

Johanna Holmberg: holmberg.johanna@hotmail.com, 076-82 66 090

Sanna Olsson: s.olsson2@hotmail.com, 076-83 000 37

Handledare från Högskolan Dalarna:

Karl W Sandberg, Universitetslektor Arbetsvetenskap

Kontaktuppgifter: kws@du.se, 023-77 83 56

Bilaga 3 - Enkät till medarbetare

FRÅGOR

SVAR

Avsnitt 1 av 3



Attraktiva Arbetsgivare

Vi är två personal- och arbetslivsstudenter vid Högskolan Dalarna som i samband med våran C-uppsats gör en studie om Attraktiva arbetsgivare inom IT-branschen. I denna studie ingår en enkät som skickas ut till medarbetare på 3 olika IT-företag och vi önskar att Du vill besvara denna enkät som tar ca 5-10 minuter. Läs informationsmailet noggrant innan du påbörjar deltagandet.

Syftet med enkäten är att ta reda på vilka faktorer som utmärker en attraktiv arbetsgivare inom IT-branschen och hur Du upplever att din nuvarande arbetsgivare lever upp till detta idag.

Vi garanterar din anonymitet då dessa enkäter skickas ut till flera anställda och inga personuppgifter hanteras. Enskilda svar kan på grund av detta inte identifieras vilket innebär att enkäter som skickas in inte kan spåras för eventuella ändringar. Genom att skicka in ditt svar godkänner Du deltagande i studien.

Resultaten kommer i studien att presenteras i vår uppsats med diagram och spalter baserat på medelvärden av deltagarnas svar. Svaren kommer sedan jämföras med vad arbetsgivare inom IT-branschen gör för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vid frågor eller kommentarer gällande enkäten är Du välkommen att kontakta oss via mail:
Johanna Holmberg: holmberg.johanna@hotmail.com
Sanna Olsson: s.olsson2@hotmail.com

Vilket företag tillhör du? (Vilket företag du tillhör står med i informationsmailet) *

- Företag 1 (se informationsmail för att veta vilket företag du tillhör)
- Företag 2 (se informationsmail för att veta vilket företag du tillhör)
- Företag 3 (se informationsmail för att veta vilket företag du tillhör)

Ålder *

- 18-24
- 25-35
- 36-45
- 46-50
- 51-60
- 61+
- Vill ej ange

Hur många år har du arbetat inom IT-branschen? *

- 0-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 15+ år

Hur många år har du arbetat hos din nuvarande arbetsgivare? *

- 0-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 15+ år

Avsnitt 2 av 3



Vad är viktigt för dig?

Nedan följer ett antal påståenden du ska ta ställning till. Ta ställning till dessa oberoende av din nuvarande arbetssituation.

En attraktiv arbetsgivare erbjuder enligt mig... (max 4 alternativ) *

- Hög lön
- Karriärmöjligheter inom företaget
- Delaktighet i organisationen
- Hög social status (genom tex välkänt varumärke eller företag)
- Bra förmåner
- Flexibla arbetstider
- En trygg och säker arbetsmiljö, både fysiskt och psykiskt

- Chefer med hög ledarskapskompetens
- Utbildningsmöjligheter (internutbildningar eller kurser)
- Möjligheter till personlig utveckling (feedback, självständigt arbete)
- Intressanta arbetsuppgifter
- God social gemenskap
- Kollektivavtal
- Annat ...

Det är viktigt för mig att min arbetsgivare erbjuder mig möjlighet till kompetensutveckling (t.ex utbildningar, egenstudier under arbetstid) *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att min arbetsgivare har kollektivavtal *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att jag får en hög lön *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att mitt arbete är varierat *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att kunna styra över mitt arbete (t.ex. arbetstakt och tillvägagångssätt) *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att kunna styra över mina arbetstider *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att få bekräftelse när jag utfört ett bra arbete *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att känna samhörighet med mina kollegor *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att känna mig behövd på arbetsplatsen *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att min arbetsgivare erbjuder mig karriärmöjligheter inom företaget *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att min chef/teamleader är en bra ledare *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig vilket typ av uppdrag jag har hos kunden/arbetsgivaren *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Det är viktigt för mig att min arbetsgivare erbjuder extra förmåner utöver min lön *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Vilka förmåner är viktigast för dig? (välj max 4 alternativ)

- Friskvårdsbidrag
- Pensionssparande
- Tjänstebil
- Sjukvårdsförsäkring
- Företagsrabatt (rabatter på andra företag, restauranger osv)
- Friskvårdstimme (till exempel träning, massage eller terapi under arbetstid)
- Extra semesterdagar (utöver den lagstadgade på 25 dagar)
- Bonus/Vinstdelning
- Företagskort för kollektivtrafik
- Gratis tilltugg på kontoret (tex kaffe, frukt, frukost)
- Annat ...

Vad erbjuder din nuvarande arbetsgivare?

Nedan följer ett antal påståenden för dig att ta ställning till. Svara utifrån hur din nuvarande arbetsstation ser ut

Jag tycker att jag får en rimlig lön för det arbete jag utför *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Jag har möjlighet att styra över mitt eget arbetssätt (arbetstakt och tillvägagångssätt) *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	instämmer helt

Jag är nöjd med de kompetensutvecklingsmöjligheter min arbetsgivare erbjuder *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Jag kan till viss del styra över mina egna arbetstider (tex tillfredsställande flexetid) *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Jag känner att jag får bekräftelse när jag utfört ett bra arbete *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Jag känner samhörighet med mina kollegor *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Jag känner mig viktig och behövd på min arbetsplats *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Jag känner att min arbetsgivare ger mig utvecklingsmöjligheter inom företaget *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Jag känner mig nöjd med de förmåner min arbetsgivare erbjuder mig *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Om du inte är nöjd med dina förmåner, vad saknar du?

Kort svarstext

Jag tycker att min närmsta chef/teamleader är en bra ledare *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Jag känner mig nöjd med det uppdrag jag har nu *

	1	2	3	4	
Instämmer inte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Instämmer helt

Vad får dig att stanna kvar hos din nuvarande arbetsgivare? (välj max 4 alternativ) *

- Trevliga kollegor
- Förmåner
- Kompetent ledarskap
- Bekvämlighet (jag är inte helt nöjd men orkar inte söka nya tjänster)
- Bra lön
- Intressanta uppdrag
- Karriärmöjligheter
- Företagets status på marknaden
- Bra möjligheter till utveckling (kompetensutveckling, feedback, självständighet i arbetet)
- Inget, jag söker nya jobb för tillfället
- Arbetsstrygghet (trygghet i vad som händer med min anställning efter avslutat uppdrag)
- Tillfredsställande fysisk arbetsmiljö (lokaler, utrustning)
- Tillfredsställande psykisk arbetsmiljö (god företagskultur, gemenskap)
- Annat ...

Bilaga 4- Intervjuguide

Vad har du för tjänst inom företaget?

- hur länge har du haft denna tjänst?

Vad gör ni för att vara en attraktiv arbetsgivare?

- Hur tar ni hand om personalen inom företaget?
- Hur får ni dem att stanna kvar?
- Hur gör ni för att attrahera nya? Varför ska de välja just er? Vad gör er unika på arbetsmarknaden?
- konkreta exempel
- Kompetensutveckling? Förmåner? Benchmarking?

Varför gör ni på detta sätt?

- Hur kom ni fram till att ni skulle göra så?
- Medarbetarundersökningar? Ledningen bestämde?

Har ni gjort något annat tidigare?

- Hur kom ni på att ni behövde ändra till det nya sättet?

Hur har ni sett att ert arbete fungerar/inte fungerar?

- Konkreta exempel - personalomsättning, medarbetarundersökningar
- Feedback från medarbetare?

Arbetar ni på samma sätt inom hela organisationen?

- Ser det likadant ut i hela landet/hela världen?
- Anpassa till lokala arbetsmarknaden? Varför då? Hur gör ni det?