

Handelshögskolan i Stockholm
Kandidatuppsats
Specialisation in Marketing Management
Våren 2010

Employer Branding i små företag

En studie i hur små kunskapsintensiva företag kan förbättra sitt Employer Brand genom att tillämpa HR-modellen People Capability Maturity Model

Keywords: Employer Branding, talent shortage, People Capability Maturity Model

Författare: Kanza El Kadiry 21285, Elisabet Göransson 21282
Handledare: Henrik Glimstedt
Examinator: Deo Sharma

Abstract

In light of the coming workforce shortage in Sweden the competition for human capital will be intensified on the market where employers compete in order to attract skilled labor. The competition will be most noticeable in the knowledge-intensive industries, where the employees are seen as the companies' most valuable asset. The purpose of this paper is to examine how small knowledge-intensive companies can improve their position in the labor market by using the HR-model People Capability Maturity Model in order to affect their companies' Employer Brand. We take the basis of the theoretical framework in which we examine and identify the key dimensions of the Employer Brand concept and present the People Capability Maturity Model more closely. Further we examine the link between Employer Branding and the People Capability Maturity Model. From there, we use a qualitative approach in which interviews and surveys are conducted in five small consulting companies in order to identify the most common HR problems within the small business sector. The result from the empirical survey shows that staffing is the main problem area for small knowledge-intensive business. The conclusion of our study is that the People Capability Maturity Model can be of assistance to small knowledge-intensive companies in order to influence their Employer Brand and thus enhance their position in the labor market, but only if the model is adapted to small knowledge-intensive companies' specific needs.

Förord

Vi vill inleda uppsatsen med att framföra ett stort tack till de personer som har bistått oss med hjälp under uppsatsens gång.

Vi vill främst tacka alla företag för ett bra mottagande, för att de tog sig tid till att ställa upp och för att vi fick möjligheten att genomföra vår undersökning hos dem. Det är tack vare deras medverkan som denna uppsats har kunnat bli möjlig.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Henrik Glimstedt för det stöd och den hjälp han har bidragit med under arbetsprocessen.

Kanza El Kadiry

Elisabet Göransson

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Med utgångspunkt från små företag	2
1.2 Problemställning och syfte	3
1.3 Studiens uppläggning, avgränsning och population	3
1.6 Definitioner	5
1.5 Metod	5
1.5.1 Förarbete.....	5
1.5.2 Metodansatser och val av metodansats.....	6
1.5.3 En kvalitativ undersökningsmetod	7
1.5.4 Huvudstudie.....	7
1.5.5 Utformning av intervjufrågor och enkäter.....	7
1.5.6 Studiens tillförlitlighet.....	8
1.6 Förväntat kunskapsbidrag.....	9
2. Fastställandet av huvuddimensionerna inom Employer Branding	10
2.2 Employer Branding	10
2.2.1 Employer Brand Mix.....	11
2.2.2 Employer Branding och små företag	13
3. Presentation av modellen P CMM samt analys gällande huvudkopplingarna mellan modellens huvudelement och Employer Branding	15
3.1 Modellen P CMM.....	15
3.1.1 Översikt av modellen P-CMM	15
3.1.2 Modellens struktur.....	16
3.2 Processområden inom mognadsnivå 2	17
3.2 Bakgrund och användningsområden av P CMM i Sverige	18
3.3 Analys av kopplingar mellan P CMM Employer Branding	19
4. Empirisk undersökning.....	23
4.1 Enkätundersökning.....	23
4.2 Intervjuundersökning.....	27
5. Hur P CMM ska anpassas till små företags behov med ledning av resultaten av den empiriska undersökningen i kapitel fyra	32
5.1 Den empiriska undersökningens koppling med P CMM.....	32
5.1.1 Bemanning.....	32
5.1.2 Kommunikation och koordination.....	33

5.1.3 Arbetsmiljö.....	34
5.1.4. Management av prestationer.....	35
5.1.5. Utbildning och utveckling	36
5.1.6 Kompensation.....	36
5.1.7 Anpassad modell	37
5.2 Sammanfattning.....	39
6. Källförteckning.....	41
Bilaga 1, enkät till anställda	44
Bilaga 2, Intervjufrågor till HR- ansvariga.....	52

1. Inledning

Kapitlet beskriver inledningsvis ämnets bakgrund vilken mynnar ut i problemställning och syfte. Vidare presenteras uppsatsens uppläggning, avgränsning och population. Definitioner tydliggörs i ett eget avsnitt. Vidare presenteras metoden i form av arbetsgång, metodansats, och undersökningsmetod. Kapitlet avslutas med ett klagörande över studiens tillförlitlighet samt förväntat kunskapsbidrag.

1.1 Bakgrund

”Despite global recession and the weakest employment outlook in decades, employers are nonetheless facing a scarcity of talent in critical areas” (Manpower 2009, s 1).

Denna uppsats behandlar frågan om hur mindre företag kan förstärka sin position på arbetsmarknaden genom att införa olika slags processtyrda åtgärder för att förbättra hanteringen av personalstyrkan i syfte att förstärka sitt 'Employer Brand'. Bakgrunden är den ökade konkurrensen om den mest kompetenta arbetskraften.

Globalt råder det inom många områden en brist på den typ av arbetskraft som besitter specifika egenskaper och en hög utbildningsnivå. Framtida högkonjunkturer spås leda till en ytterligare ökad spänning över utbudet av så kallat kunskapsintensivt humankapital (Manpower 2009). Om förmågan att utveckla kunskapsintensiva produkter är central, blir också förmågan att knyta kompetent personal till sig avgörande för företagets konkurrenskraft. Under 1990-talet myntade ett av de ledande konsultbolagen, McKinsey & Company, begreppet "the war for talent" för att sätta fokus på företagets förmåga att attrahera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare (McKinsey 2001, s 1).

Sverige utgör inget undantag. En undersökning genomförd av Deloitte som berörde de viktigaste frågorna för Sveriges och Europas framtida konkurrenskraft visar att svenska företagsledare ser rekrytering av kompetenta medarbetare som en av de viktigaste frågorna. En tredjedel av företagsledarna som ingick i undersökningen ansåg att problemet att hitta personer med passande kvalitéer var den faktor som kommer att ha störst inverkan på företagets resultat under den kommande femårsperioden. Morgondagens arbetskraft kommer in på arbetsmarknaden med nya krav och förväntningar, vilket leder till nya krav på arbetsgivarna i form av att attrahera och hålla kvar talanger inom företagets väggar (Deloitte 2008).

Bristen på kompetent arbetskraft förstärks också av att tillgången påverkas av den demografiska befolkningsförändringen, vilken väntas orsaka en generell arbetskraftsbrist i

Sverige under kommande år (SCB 2006). Detta tvingar dagens arbetsgivare att planera på djupet och implementera strategier vilka bidrar till att motivera de anställda, attrahera nya lovande personer samt värna om och hålla kvar de talanger som finns i personalstyrkan (Manpower 2009).

Begreppet Employer Branding handlar om att attrahera, rekrytera, motivera och behålla människor i företag där människor har betydelse för framgång (Mercuri Urval). Ett Employer Brand är företagets varumärke gentemot anställda, begreppet är ett uttryck för det specifika företagets värderingar och unika kultur. Hur varumärket byggs är en unik process för varje företag (Manpower 2009). Företag har nyligen börjat inse potentialen av att ha ett väl genomarbetat och omtyckt Employer Brand. Arbetsgivare behöver locka arbetssökanden som identifierar sig med företagets värderingar, så att den arbetssökandes val av plats att arbeta på faller sig naturligt och självklart (Hunt 2005).

Modellen People Capability Maturity Model är ett verktyg i form av ett ramverk som kan tillämpas i syfte att utveckla personalens övergripande förmåga att skapa värde¹ för företaget. Vanliga orsaker till att implementera modellen är ett inom företaget upplevt behov av att förbättra intern management av humankapitalet, eller att man vill gynna en ökad affärskapacitet genom att leverera sina kunder vad som utlovas av företaget som helhet. (Curtis, Hefley, Miller 2009)

1.1.1 Med utgångspunkt från små företag

I mindre företag har varje medarbetare en större betydelse för den totala prestationen i jämförelse med större företag. Detta gör det till en förutsättning för små företag att en nyrekryterad person matchar och kompletterar företagen med sina attityder, sina värderingar samt sin kompetens för att ett bra samarbete ska träda i kraft (Kaufmann, Geir & Astrid 1998).

Welsh och White (1981) uppmärksammade skillnaderna mellan små och stora företag redan 1981 i artikeln "A small business is not a little big business", där de argumenterar för att ett litet företag inte kan betraktas ha samma förutsättningar som stora företag. Författarna menar att det lilla företaget begränsas av vad de benämner "resursfattigdom". Ett litet företag måste till följd av denna begränsning drivas på ett annorlunda sätt än stora företag.

¹ Med att skapa värde för företaget menar vi en ökande framgång i företagets prestation, samt att företaget ökar sin konkurrenskraft gentemot andra konkurrerande företag på marknaden.

Ryans (1995) skriver att det i mindre företag finns begränsat med extra resurser att tillgå, varje anställd har en nyckelroll och många gånger flera. Ekström (2001) trycker på detta ännu mer då han säger att dubbla eller till och med flertaliga kompetenser är en nödvändighet för ett framgångsrikt företag. I jämförelse med stora företag som har en högre grad arbetsspecialisering, bör varje person i ett litet företag kunna behärska flera arbetsuppgifter och varierande roller samt ha en hög grad av samarbetsförmåga gentemot kollegor (Ekström 2001).

53 % av alla småföretag hade år 2004 enligt Svenskt Näringsliv svårt att hitta personal när de planerade att expandera (Svenskt näringsliv 2004). Tidigare forskning visar att små företag har ett stort problem när det gäller att attrahera och rekrytera nya medarbetare. Bristen på arbetskraft menar arbetsgivarna är främst orsakat av bristen på kvalificerade sökanden och därmed brist på ansökningar till tjänsterna (Ekström 2001).

1.2 Problemställning och syfte

Då arbetskraftsbristen ökar kommer konkurrensen om humankapital att intensifieras på marknaden där arbetsgivare mäter sig med varandra gällande att attrahera kvalificerade människor. Stora företag är medvetna om personalens betydelse och arbetar med sitt humankapital samt Employer Brand relaterade frågor.

Även mindre företag har starka skäl att utveckla sin attraktionskraft för att kunna rekrytera kompetenta medarbetare. Små företag har dock inte samma förutsättningar som större konkurrenter av att använda resurser i form av tid och pengar på att stärka sitt Employer Brand. Men tiderna blir, enligt ovanstående resonemang, tuffare för samtliga arbetsgivare på marknaden oberoende av storleken på deras företag.

Syftet med föreliggande uppsats är att undersöka huruvida People Capability Maturity Model som utvecklats för stora företag kan anpassas till mindre företag i syfte att förbättra de mindre företagens Employer Brand.

1.3 Studiens uppläggning, avgränsning och population

Vi har tänkt lägga upp studien på följande sätt.

1. Uppsatsen andra kapitel innehåller en genomgång av den mest relevanta litteraturen kring Employer Branding där vi försöker att fastställa begreppets centrala dimensioner.

2. Uppsatsens tredje kapitel undersöker tillämpningsverktyget P CMM som tagits fram för att utveckla personalens övergripande förmåga att skapa värde för företaget. Verktöget presenteras med fokus på att redogöra för de grundelement i P CMM som behandlas i vår uppsats, nämligen bemanning, kommunikation och koordination, arbetsmiljö, management av prestationer, utbildning och utveckling samt kompensation. Avslutningsvis analyserar vi för hur dessa element kopplar till och har sina motsvarigheter i de olika dimensionerna av Employer Branding, som vi redogjort för i uppsatsens andra kapitel.
3. Det fjärde kapitlet består i en empirisk undersökning som syftar till att undersöka vilka de vanligaste HR – problemen² är inom små kunskapsintensiva företag. Här presenteras resultat från såväl djupintervjuer som enkäter.
4. Det avslutande och femte kapitlet tar utgångspunkt i den ovan presenterade problembilden, då vi diskuterar huruvida P CMM kan anpassas för att passa små företags unika behov. Här återkommer vi alltså till kopplingarna mellan Employer Branding och P CMM.

I vår undersökning har vi valt att avgränsa oss till större kunskapsintensiva småföretag med 30-49 anställda. Detta i syfte att erhålla en mer homogen population att studera samtidigt som intressanta generaliseringar över gruppen kan göras. Den största delen av sysselsättningen har under senare år skapats av småföretagen (Privata affärer). Då dessa står för en stor del av sysselsättningen finner vi det därför av högst värde att fokusera vår studie kring hur utsikterna ser ut för små företag att hävda sig på marknaden genom att med hjälp av People Capability Maturity Model arbeta med sitt Employer Brand.

People Capability Maturity Model är en komplex modell, den innehåller fem mognadsnivåer varav samtliga består av ett stort antal mekanismer som alla ämnas implementeras i företagen. Vi kommer att lägga vår fokus på den andra mognadsnivån grundat på två skäl. Det första är att den generella modellen är bäst lämpad för stora företag, då det i större företag finns utrymme för samtliga mekanismer samt ett stort antal anställda att fördela skilda ansvarsområden mellan. Små företag har av naturliga skäl inte samma behov av modellens samtliga mekanismer. Det andra skälet baseras på en intervju med en person som är en av få med praktisk erfarenhet av modellen i Sverige. Under intervjun framkom att företag som

² P CMM har sin grund i Human Resource- området (HR), varför vi refererar till den som en HR- modell. Modellen har ett antal olika processområden vilka behandlar varierande faktorer som bör finnas inom ett väl fungerande företag. Vi refererar HR- problem till de problem vilka uppstår om ett företag saknar faktorer eller delar av de faktorer som ingår i P CMM:s olika processområden.

uppnått mognadsnivå två varit mycket nöjda med resultatet. Intervjuobjektet menar att en fortsatt implementering av modellen mot de högre mognadsnivåerna och affärsnyttan däri kan diskuteras.

1.6 Definitioner

Vi har valt att utgå ifrån definitionen på små företag i enlighet med EU-kommissionens rekommendation att företag med ett mindre antal än 49 anställda anses som små (Europa). Vår avgränsning på studieobjekt är dock företag med 30-49 anställda. Då vi fortsättningsvis skriver om små företag, syftar vi på företag som har 30-49 anställda.

I denna uppsats refererar vi till kunskapsintensiva företag som företag vilka kännetecknas av välutbildad och kvalificerad personal som utgör en majoritet av arbetsstyrkan. Sådan personals uppgift är att med hjälp av intellektuellt arbete skapa värde i företagen (Swart & Kinnie 2003). Då vi i uppsatsen fortsatta text talar om humankapital syftar vi på den välutbildade personal som återfinns i kunskapsintensiva företag.

P CMM är en förkortning av People Capability Maturity Model. I resterande del av uppsatsen kommer vi att tillämpa förkortningen P CMM, men syftar hela tiden på ursprungsmodellen.

Uppsatsen skrivs på svenska för svenska företag. Därför försöker vi att genomgående använda oss av det svenska språket, och översätter därför engelska termer till Svenska. Dock görs ett undantag med termen *Employer Branding*, då vi anser att termen är genomgående välkänd ute bland de svenska företagen. I vissa fall har vi angett den engelska originaltermen i direkt anslutning till vår svenska översättning, i syfte att förtydliga.

1.5 Metod

Avsnitt 1.5 ämnar ge läsaren en överblick över på vilket sätt som studien har genomförts. Delar som behandlas är förarbete, val metodansats och undersökningsmetod, huvudstudiens utformning samt hur arbetet såg ut vid utformning av intervjufrågor och enkät. Avslutningsvis redogörs för en överblick över studiens tillförlitlighet.

1.5.1 Förarbete

Inledningsvis genomfördes studier kring P CMM för att införskaffa den information som var nödvändig för att fortsättningsvis kunna använda den som ett tillämpningsverktyg. Litteraturstudierna kompletterades med en intervju med en av de personer som hade huvudrollen då P CMM introducerades i Sverige. Intervjuns huvudsyfte var att samla in information kring modellens bakgrund i Sverige, vilken var mycket svår att finna på annat

sätt. Frågeställningen kräver en överblick över dagens arbetsmarknad, då denna är grunden till varför marknadens aktörer är i behov av igenkänning i form av ett Employer Brand. Eftersom vår fokus ligger på små företag, fokuserar vi på de små företagens förutsättningar på dagens arbetsmarknad. Denna information inhämtades via dokumenterad litteratur på området i form av artiklar och rapporter. Centrala dimensioner framtogs kring Employer Branding. Den baseras på dokumenterad fakta kring begreppet hämtad från rapporter, böcker och vetenskapliga artiklar. Vidare såg vi det som en nödvändighet att samla in information kring hur små företag använder Employer Branding i dagsläget. Vi ville med detta bilda oss en uppfattning kring småföretags upplevda behov av att använda sig av Employer Branding. Denna information inhämtades genom en intervju på en av Sveriges ledande kommunikationsbyråer för Employer Branding och rekryteringskommunikation.

1.5.2 Metodansatser och val av metodansats

Tillvägagångssättet vid forskningsarbete har en tydlig åtskillnad beroende på om man arbetar efter ett induktivt angreppssätt eller om man väljer ett deduktivt angreppssätt. Den induktiva metoden har empiri som den huvudsakliga utgångspunkten. Verkligheten är därmed subjektiv och skapas i samspel med människor. Den deduktiva metoden har istället begrepp och teorier som sin huvudsakliga fokus. Där är verkligheten objektiv och vi kan bekräfta den med våra sinnen (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006).

De två ovan nämnda metoderna för att angripa forskningsarbete brukar ofta ses som uteslutande, det vill säga att forskaren väljer ett angreppssätt vilken denne sedan rättar sig efter under det fortsatta arbetet. Det kan däremot vara problematiskt att placera samtliga forskningsprojekt under ettdera alternativet, varför det finns en metod som tar bådas utgångspunkter i avseende. Abduktion har empiriska fakta som sin utgångspunkt, men metoden försöker inte att avfärda det faktum att forskningsfrågan delvis kan besvaras med hjälp av en teoretisk referensram. Abduktion ger forskaren möjlighet att kombinera sina studier och tolkningar av empirin i samspel med, alternativt som grundläggande förstudier till, studier av tidigare teorier. I praktiskt arbete innebär det att empiri och teori tillåts samspela, för att slutligen resultera i en omtolkning av dem båda (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Med tanke på hur vi valt att angripa vår frågeställning ser vi att det mest lämpliga valet av ansats är att tillämpa abduktion. Empiri i form av djupintervjuer och enkäter är av yttersta vikt för att kunna utröna vad HR-problemen verkar vara i kunskapsintensiva små företag. Frågeställningen ämnar undersöka hur den tidigare etablerade modellen, P CMM kan påverka

personalens övergripande förmåga att skapa värde för små företag och därmed hur den stärker företagets Employer Brand. För att undersöka hur modellen kan bidra till förändring i små företag, krävs en arbetsgång där empiri (undersökning i företag) och etablerad teori (P CMM och Employer Brand) samspelar och kompletterar varandra i syfte att hitta en anpassad och omarbetad form av modellen P CMM.

1.5.3 En kvalitativ undersökningsmetod

Alvesson och Skoldberg (1994) menar att det inte alltid är självklart hur en kvalitativ metod ska definieras. Men ett faktum som särskilt kännetecknar kvalitativa studier är att de tenderar att fokusera på en öppen och mångtydig empiri. Att utgå från studiesubjektens perspektiv är ett annat utmärkande drag för kvalitativa metoder. Detta i motsats till kvantitativa metoder, där det är mer vanligt att forskaren bestämmer vilka kategorier och dimensioner som ska ingå i studien.

Vi har valt att tillämpa en kvalitativ undersökningsmetod, då uppgiften vi står inför kräver att vi är öppna för att titta på och analysera en stor mängd med varierande empiri. Vidare är det av stor vikt att intervjupersonerna och enkätrespondenterna tillåts svara fritt och tillägga egna kommentarer, istället för att alltid svara utifrån en förutbestämd skala.

1.5.4 Huvudstudie

För att klargöra vilka kopplingar tillämpningsverktyget P CMM har med de centrala elementen i Employer Branding lades dessa mot varandra i ett jämförande och kompletterande syfte.

En empirisk undersökning genomfördes i fem små svenska konsultföretag. Typ av bransch valdes dels på grund av det faktum att vi har observerat att konkurrensen om kompetent arbetskraft ökar, och dels på grund av det faktum att P CMM ursprungligen är framtagen för kunskapsintensiva företag. I varje företag genomfördes en djupintervju med HR- ansvarig person, samt en kompletterande enkätundersökning till ett urval av företagets anställda.

Resultaten från den empiriska undersökningen sammanställdes och användes som grund för den avslutande och sammanbindande analysen. Där diskuteras, med utgångspunkt i de funna kopplingarna samt den empiriska undersökningen, huruvida P CMM kan anpassas för att passa små kunskapsintensiva företag.

1.5.5 Utformning av intervjufrågor och enkäter

Intervjufrågorna hade mestadels en öppen karaktär, detta för att ge den intervjuade personen en chans att besvara frågorna så fritt som möjligt samt även lämna utrymme för eventuella

egna kommentarer. Intervjuerna innehöll också ett fåtal flervalsfrågor för att möjliggöra en jämförelse mellan de olika företagen. Intervjun bestod av olika delar eftersom syftet med intervjuerna var att ta reda på hur dessa delar ser ut och sköts i företagen idag. Ingenting nämdes om frågornas indelning under pågående intervju, utan frågorna ställdes utan avbrott under ungefär en timmes tid. Delarna behandlade ansvarsfördelning inom företaget, Employer Branding samt frågor relaterade till P CMMs processområden under nivå två.

Enkäten bestod av mestadels flervalsfrågor för att ge den ett intryck av att den går snabbt att besvara och därmed bidra till att svaren blir ärliga och ej präglade av stress. Vidare ökar flervalsfrågorna möjligheterna till jämförelser mellan de olika företagen. Några öppna frågor lades även in på varierande positioner i enkäten, orsaken var att vi ville ge respondenten chansen att svara mer utförligt samt även att vissa frågor inte var möjliga att utforma enligt flervalsstruktur. Enkäten var liksom intervjufrågorna indelade i olika delar som uppfyllde olika syften. Delarna behandlade Employer Branding och frågor som utformades efter de olika processområdena under nivå två i P CMM. Ingenting nämdes i enkäten om att den bestod av en särskild indelning.

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) menar att det är tvivelaktigt att människor över lag kan skilja på fler än fem svarsalternativ i någon meningsfull grad. Men en respondent som i en enkät ges för få svarsalternativ kan känna viss frustration över att inget av alternativen passar. Därför fann vi det lämpligt att om möjligt utrusta flervalsfrågorna med fem svarsalternativ.

Enkäten bestod av 21 stycken flervalsfrågor samt 18 frågor av öppen karaktär, vilket vi fann vara en lämplig arbetsbörda i form av tid och ansträngning att begära av respondenten. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006) är en tumregel att ett formulär med fria svar bör ha som mest 20 frågor, medan formulär med bundna svarsalternativ inte bör ha fler än 60 frågor.

1.5.6 Studiens tillförlitlighet

Reliabilitet innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga utslag. Ett angreppssätt bör vara oberoende av undersökaren och därmed ge samma utslag vid ett eventuellt upprepande av studien (Eriksson, Wiedersheim- Paul 2006). Enkäterna och intervjuerna behandlade olika delar som syftade till att ta reda på hur dessa delar ser ut och sköts i företagen idag. För att öka reliabiliteten i vår enkät har vi ställt flera frågor under varje del som syftar till att undersöka samma del ur olika synvinklar. Vidare har vissa flervalsfrågor ställts på samma sätt till både intervjurespondenter och till enkätrespondenter. Vi ville med detta dels undersöka

om vi hittade något glapp mellan HR- personens och personalstyrkans syn på frågan, dels ytterligare öka reliabiliteten genom att frågan ställdes till personer med olika ställning i företaget.

Validitet definieras som ett mätinstruments förmåga att mäta det man avser att mäta. Den inre validiteten ser till överensstämmelsen mellan begrepp och den mätbara definitionen av dem. Den yttre validiteten visar hur väl det mätvärde man får fram stämmer överens med verkligheten (Eriksson, Wiedersheim- Paul 2006). För att säkra den inre validiteten har vi noga studerat verktyget P CMM samt begreppet Employer Branding, och utifrån det formulerat lämpliga frågor som täcker de viktigaste delarna vi önskade undersöka. Vidare gällande den yttre validiteten. Vi ämnade med vår studie undersöka små kunskapsintensiva företag. Vårt urval består av konsultföretag som har mellan 30-49 anställda, vilkas personalstyrka uteslutande består välutbildade personer. Vi har därmed undersökt rätt typ av personer och företag.

En brist i den inre validiteten är att vi inte haft någon möjlighet att testa enkäten på personer med liknade befattning som de som senare besvarade enkäten. Orsaken är att konsulterna i de undersökta företagen hade begränsad möjlighet att besvara enkäterna då de oftast befann sig ute på långa uppdrag. Vi prioriterade därmed att dela ut våra ordinarie enkäter med så lite bortfall som möjligt. Att vi endast tittat på konsultföretag har en styrka i att fokus ligger på samma typ av företag, därmed får resultaten högre trovärdighet inom konsultbranschen eftersom flera mätningar gjorts där. Att endast titta på konsultföretag kan också ses som en svaghet för den yttre validiteten. Att titta på fler typer av företag skulle öka generaliserbarheten över gruppen kunskapsintensiva företag. På grund av uppsatsen omfattning krävdes en begränsning av antal undersökta företag. Vi valde därför styrkan i att samla in flera resultat från en typ av företag, nämligen konsultföretag.

1.6 Förväntat kunskapsbidrag

Modellen P CMM har tidigare i Sverige endast använts i begränsad omfattning när det gäller praktisk tillämpning. Vi förväntar oss att bidra med en utarbetad länk mellan P CMM och Employer Branding som visar hur P CMM kan användas av små kunskapsintensiva företag för att på sikt förbättra deras Employer Brand. Detta tror vi även kan öka förståelsen av begreppet Employer Branding hos små företag.

2. Fastställandet av huvuddimensionerna inom Employer Branding

I följande kapitel presenterar vi en genomgång av de centrala elementen inom Employer Branding.

2.2 Employer Branding

Idag förväntas den demografiska förändringen vilken resulterar från en långsiktig förändring som sträckt sig över hela 1900-talet att orsaka arbetskraftsbrist (Rauhut 2002). Arbetsgivarna kommer till följd av förändringarna i den demografiska strukturen att "slåss" om arbetskraften (Ohlsson & Bromé 1988). Det blir därför allt viktigare för företag att utveckla sitt Employer Brand, vilket innebär konsten att attrahera och behålla människor av betydelse i varje företag (Mercuri Urval).

Employer Branding har enligt Housley (2007) uppkommit i samband med ändrad demografi, nya generationer, teknologiska framsteg och en global ekonomi. Företagens konkurrenssituation gällande kompetent personal intensifieras då färre personer anträr arbetsmarknaden i jämförelse med dem som pensioneras. Av samma orsak menar även Jenner och Taylor (2007) att företag allt mer arbetar aktivt med att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsplats i kampen om att rekrytera och bibehålla kompetent och engagerad personal.

Lind (1988) hävdar att det har skett förändringar i traditionella värderingar och trofasthet gentemot arbetsgivaren, exempelvis finns idag ett ökat behov av personlig utveckling. Anställda har idag enligt McKenzie (2001) ökade krav på sina arbetsgivare, varför det är viktigt att företagen är medvetna om fördelarna de kan erbjuda samt vad som kännetecknar deras Employer Brand.

Backhaus och Tikoo (2004) definierar företagens kamp om kompetens som *Employer Branding*, en process som bygger upp en identifierbar och unik arbetsgivaridentitet. Ett starkt Employer Brand blir därmed företagets koncept för att differentiera sig mot sina konkurrenter. Enligt Minchington (2006) är Employer Branding ett viktigt strategiskt verktyg för alla typer av företag. Att arbeta effektivt med Employer Branding menar han resulterar i en konkurrensfördel, då det utgör basen för arbetsstyrkan vilken blir svår för andra företag att imitera. Det bidrar även till att anställda stannar kvar, eftersom varumärket fungerar som en kvalitetsstämpel för anställning och därmed gynnar de anställdas motivation till att arbeta kvar inom företaget.

Arbetet med Employer Branding bör enligt Rosethorn och Mensink (2007) vara av högsta prioritet för företagsledningen. Utan stöd från ledningen går det enligt Barrow och Mosley

(2005) inte att bygga upp ett starkt Employer Brand. Sartain (2005) menar att varumärket i första hand bör byggas upp internt, för att sedan kommuniceras ut externt mot kunden.

“We define the Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employment company” (Barrow & Mosley 2005, förord (preface) s 2)

Barrow och Mosley (2005) hävdar att precis som en produkts varumärke har fördelar så har även ett Employer Brand ett antal funktionella, emotionella och psykologiska fördelar. På samma sätt som människor föredrar vissa varumärken framför andra, menar Minchington (2006) att man föredrar vissa arbetsplatser framför andra. Det måste enligt Sartain (2005) finnas ett samspel mellan varumärket och arbetsgivarens varumärke, då det är viktigt att vad som kommuniceras till kunder är överensstämmande med vad som kommuniceras till anställda. Sådan konsekvent kommunikation underlättar för de anställda att förstå vad som förväntas av dem samt hur de ska bete sig för att vara samförstådda med företagets värderingar och mål. I linje med detta skriver Barrow och Mosley (2005) att om företaget är skickligt på att leverera och hålla sina löften inom den externa marknadsföringen, kommer de även att uppfattas som en bra arbetsgivare.

2.2.1 Employer Brand Mix

Barrow och Mosley (2005) har utvecklat en modell över hur Employer Branding fungerar både i ett bredare organisatoriskt sammanhang samt i ett lokalt och praktiskt sammanhang. Modellen kan användas som ett verktyg när ett företag ska utveckla och förmedla sitt önskade Employer Brand. Modellen definierar tolv nyckeldimensioner vilka påverkar de anställdas upplevelser av företagets Employer Brand. Modellen bör av användare betraktas i sin helhet. Dess olika dimensioner har funktionen att varje företag utifrån sina egna preferenser kan avgöra vilka specifika dimensioner den bör fördjupa sig i. Tillämpningen av dimensionerna påverkar hur de anställda upplever företaget, samt hur företaget kan utmärka sig för att lyckas rekrytera de personer man helst vill ta in i företaget.



Figur 1. The employer brand mix (Barrow & Mosley 2005, s 150)

Figur 1 visar originalmodellens utformning med samtliga tillhörande dimensioner. I nedanstående text berättar vi kortfattat hur modellens författare beskriver de sex dimensioner som är av intresse för vår uppsats.

Intern kommunikation (Internal communication) - Den interna kommunikationen är mycket viktig inom Employer Brand Management, då varje del av kommunikationen säger något om företagen. Det är därmed nödvändigt att den interna kommunikationen fungerar bra, är väl sammanhållen samt är konsekvent genom samtliga budskap som företaget sänder ut till personalstyrkan.

Arbetsmiljö (Working environment) - Företag med en god och modern arbetsmiljö har en större andel positiva medarbetare i jämförelse med äldre, mer omoderna företag med slitna miljöer. Människors arbetsmiljö representerar därmed en viktig del av ett företags Employer Brand.

Kompensation och erkännande (Reward and recognition)- Den finansiella dimensionen av en anställning kommer alltid att vara grundläggande för ett Employer Brand. Förutom den finansiella delen är ett av de mest kraftfulla sätten att stärka personalens motivation att uppmärksamma dem och deras arbete.

Utbildning och utveckling (Learning and development)- Denna aspekt är viktig då det handlar om de budskap som sänds ut till anställda och potentiella anställda. Detta påverkar dels företagens allmänna attraktionskraft för nyrekryteringar och dels dess pågående förmåga att behålla de anställdas engagemang på en hög nivå.

Prestationsbedömning (Performance appraisal)- Modellens författare har gjort observationer kring företag som har framgångsrika Employer Brands. Utifrån observationerna menar de att framgången beror på att man har lyckats väl med att utföra prestationsmetoder (performance practices) i enlighet med företagets grundläggande värderingar.

Rekrytering och behållning (Recruitment and induction)- Betoning bör inte endast vara på rekrytering. Processerna kring att behålla personalen inom företaget är lika viktiga att arbeta med.

Att bygga ett starkt Employer Brand kräver enligt Barrow och Mosley (2005) en noggrann och konsekvent hantering av många olika dimensioner som formar de anställdas dagliga upplevelse av företagets Employer Brand. Vidare menar de att det inte finns någon idealisk mall att följa för att arbeta med sitt Employer Brand, utan arbetet måste formas för att matcha företags mål och resurser.

2.2.2 Employer Branding och små företag

Employer Branding i kombination med små företag är specifik information vilken är svår att hitta. Vi har därför valt att kontakta en person som jobbar med Employer Branding, och som därför har en insyn i hur begreppet används av dagens företag.

Texten som följer baseras på en intervju³ med Linus Holmgren som är konsult på Talent Talk, en av Sveriges ledande kommunikationsbyråer för Employer Branding och rekryteringskommunikation. Intervjun bestod av öppna frågor, vilka mestadels hade fokus kring Employer Branding och dess betydelse för små företag.

Holmgren definierar Employer Branding som relationer mellan företaget och dess anställda samt dess framtida anställda. Holmgren säger att spelreglerna ser annorlunda ut för små företag i jämförelse med större företag när det handlar om Employer Branding. ”Alla företag har ett Employer Brand”, begreppet är relativt välkänt hos stora företag, medan det i mindre företag är vanligt att man arbetar med besläktade frågor men mestadels under en annan benämning än Employer Branding.

Små företag har ofta många varierande områden som de är i behov av att arbeta med, färre personer i kombination med svårigheter att täcka alla områden leder till en lägre grad av arbetsspecialisering och därmed flera arbetsroller på samma person. Små företag är alltså beroende av Employer Brand relaterade frågor. Om företagen dessutom är kunskapsintensiva

³ Intervju 2010-04-27

är beroendet ännu större, eftersom humankapitalet är deras viktigaste tillgång. Ett område där små företag ofta behöver hjälp är när de ska rekrytera personal samt behålla den. Men det är ju även en kostnadsfråga, små företag har exempelvis inte alltid råd att ta hjälp för att sköta dessa typer av frågor.

Vid en fråga kring vilka dimensioner man bör ha i åtanke för att bygga ett starkt Employer Brand, nämnde Holmgren tre viktiga punkter. För det första bör man bestämma sig för vilken typ av människor man vill ha i sitt företag, samt vad de bör besitta för egenskaper. Det andra steget är att förstå den målgrupp man har valt ut, för att i det tredje steget kunna ta fram ett erbjudande som är eftertraktansvärt för denna specifika grupp av människor. En nyckel är att man inte kan vara älskad av alla, utan en typ av företagskultur passar en viss typ av människor. Kulturen är en av de viktigaste aspekterna i Employer Branding, det är nämligen den som särskiljer ett företag från ett annat. Det gör kulturen till ett för företagen viktigt område att arbeta med. Det är viktigt att börja internt genom att identifiera sin kultur samt vad företaget står för. Utifrån detta kan man sedan attrahera de människor som dras till företagets grundläggande värderingar och rätta identitet.

3. Presentation av modellen P CMM samt analys gällande huvudkopplingarna mellan modellens huvudelement och Employer Branding

Inledningsvis presenteras en genomgång av modellen P CMM. Genomgången fördjupas genom en intervju som översiktligt behandlar det korta historiska förlopp som P CMM haft i Sverige. Avslutningsvis följer en analys som behandlar kopplingarna mellan P CMM och de centrala elementen i Employer Branding vilka togs fram i föregående kapitel.

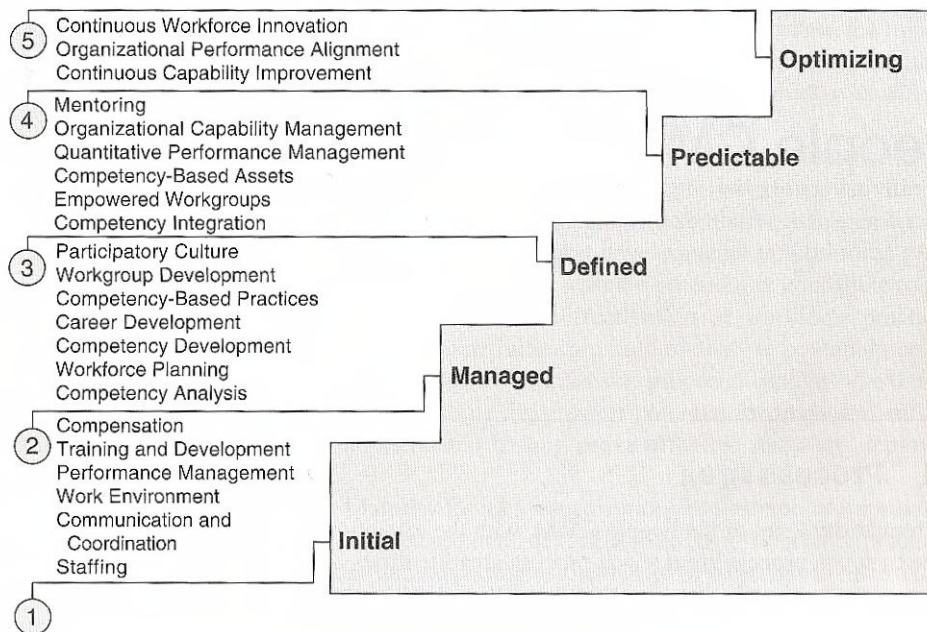
3.1 Modellen P CMM

Människor har alltid haft en väsentlig roll inom företag men med tiden har synen på dem förändrats. De materiella tillgångarna i företagen tappar värde, till fördel för de anställda som i form av humankapital bidrar med kompetens och intellekt. Företag har länge försökt tillämpa en rad olika tekniker i sina ansträngningar att närma sig en strategisk hantering av sitt humankapital men med mindre framgång. Man har försökt att förbättra informationsutbytet, tydligt kommunicera företagets vision, införa incitament etc. Vad många företag saknar är dock en ram för genomförandet av dessa avancerade metoder. Modellen P CMM är enligt författarna Curtis, Hefley och Miller (2009) en lösning på detta av företagen upplevda problem.

Samtlig information i avsnittet 3.1 är hämtat ur (Curtis, Hefley & Miller, 2009). P CMM är ett verktyg i form av en modell som bidrar till att hjälpa företag att utveckla personalens övergripande förmåga att skapa värde för företaget. Modellens komponenter används som riktlinjer för att sköta personalprocesser i form av hantering och utveckling av personalstyrkan. Med hjälp av P CMM kan företagen bestämma på vilken mognadsnivå deras personalprocesser befinner sig, därefter implementera kontinuerliga förbättringsprocesser för att slutligen etablera en kultur som präglas av högsta kvalitet.

3.1.1 Översikt av modellen P-CMM

Basen i P CMM är att en kontinuerlig förbättringsprocess ska ske successivt baserad på små steg, då det ger större genomslagskraft på lång sikt i jämförelse med om en enda stor revolutionär insats skulle genomföras. Att arbeta med P CMM innebär att företaget ska genomgå fem stycken mognadsnivåer, vilka var och en innehåller ett antal olika processområden som ska implementeras i företagen i kronologisk ordning. Varje mognadsnivå kan liknas vid en plåtå som institutionaliserar nivåns processer och därmed förbättrar dess förmåga att underhålla och utveckla företagets personalstyrka med ett långsiktigt perspektiv. Att implementera en ny och överordnad nivå bygger på att samtliga av de lägre nivåernas processer genomförts och institutionaliserats framgångsrikt i företagen.



Figur 2. Process areas of the People CMM (Curtis, Hefley & Miller, 2009, s. 32)

3.1.2 Modellens struktur

Modellen är uppbyggd likt lager som omsluter varandra, de överordnade mognadsnivåerna uppnås genom införandet av ett antal underordnade processer. Det yttersta lagret och därmed de mest grundläggande komponenterna i P CMM består av de fem mognadsnivåerna. Varje mognadsnivå består av ett antal processområden, vilka i sin tur består av processområdets syfte, dess beskrivning samt områdets mål. Figur 2 visar modellens fem mognadsnivåer och samtliga processområden. Målen är så kallade *nödvändiga komponenter* som beskriver vad företagen måste uppnå för att institutionalisera det aktuella processområdet.

I följande text beskrivs kortfattat vad det innebär att implementera de olika nivåerna.

Initial nivå: Den första nivån präglas av inkonsekvens i utförandet och samordningen av företagens arbetsuppgifter. Många gånger kan företag initialt utföra vissa processer som tillhör den andra mognadsnivån, men då inte alla mål uppfylls presterar ett sådant företag ändå som ett nivå1 företag.

Styrd nivå: Den andra mognadsnivån har fokus på att etablera grundläggande processer som bas för individernas arbete, vilka kontinuerligt kan förbättras för att utveckla personalstyrkans kapacitet. Inledningsvis byggs dessa processer upp inom varje avdelning i företagen.

Definierad nivå: Mognadsnivå tre fokuserar på att etablera ett ramverk för företagen vilken utveckling av personalstyrkan kan vila på.

Förutsägbar nivå: Mognaden i företagen lyfts nu till att utnyttja kunskapen och erfarenheten från ramverket som utvecklades under nivå tre, till att förbättra prestationerna ytterligare samt till att uppnå förutsägbara resultat. Skilda kompetenser binds samman till en organisatorisk helhet.

Optimerad nivå: Fokus ligger nu på kontinuerlig förbättring av företagen och dess personalstyrkas kapacitet. Kontinuerlig utvärdering sker av nya utvecklingsmöjligheter, och företagen är innovativ samt öppen för nya teknologier och idéer.

3.2 Processområden inom mognadsnivå 2

I nedanstående tabell ges en kort förklaring av de syften som tillhör respektive processområde under den styrda nivån vilken vi har fokus på, samt respektive områdes tillhörande mål.

Processområden	Syfte
<u>Bemanning (Staffing)</u> <i>Mål 1; Individer i företaget involveras för att balansera företagets arbetsbörda med förbättrad arbetskraft.</i> <i>Mål 2; Kandidater rekryteras till lediga positioner.</i> <i>Mål 3; Beslut kring personal och arbetsuppgifter baseras på utvärdering av kvalifikationer för arbetet samt annat relevant kriterium.</i> <i>Mål 4; Individer placeras på de platser i företaget där de behövs mest.</i> <i>Mål 5; Bemanningsprocesser institutionaliseras för att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer.</i>	Bemanning bör ske enligt styrda processer. Dessa processer ska bidra till att kvalificerade individer rekryteras och att dessa matchas med avdelningarnas resurser och befintliga behov. Vidare bör personalen tilldelas passande uppgifter i företagen.
<u>Kommunikation och koordination (Communication and Coordination)</u> <i>Mål 1: Information delas genom företaget.</i> <i>Mål 2: Individer eller grupper har möjligheten att ta upp problem och funderingar, samt få dessa behandlade med hjälp av ledningen.</i> <i>Mål 3: Individer och arbetsgrupper koordinerar sina aktiviteter för att uppnå önskade resultat av arbetet.</i> <i>Mål 4: Kommunikation och koordination institutionaliseras för att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer.</i>	Syftet här är att etablera en fungerande kommunikation genom hela företagen, samt att se till att hela personalstyrkan besitter de rätta färdigheterna för att hantera information och koordinera arbetet på ett effektivt sätt.
<u>Arbetsmiljö (Work Environment)</u> <i>Mål 1: Den fysiska miljön och de nödvändiga resurserna för att utföra arbetsuppgifter görs tillgängliga.</i> <i>Mål 2: Distraherande faktorer i arbetsmiljön minimeras.</i> <i>Mål 3: Arbetsmiljön institutionaliseras för att den fortsättningsvis ska kunna kontrolleras genom styrda processer.</i>	Syftet med arbetsmiljö att etablera och bibehålla en tillfredsställande fysisk arbetsmiljö, samt att tillhandahålla nödvändiga resurser så att anställda kan arbeta utan onödig yttre störning.

<u>Management av prestationer (Performance Management)</u> <i>Mål 1. Avdelningars och individuella anställdas prestationer dokumenteras.</i> <i>Mål 2. Prestationer för arbetet diskuteras kontinuerligt i syfte att identifiera vad som kan göras för att förbättra dem.</i> <i>Mål 3. Prestationsproblem hanteras</i> <i>Mål 4. Utomordentliga prestationer uppmärksammas eller belönas</i> <i>Mål 5. Prestationsprocesser institutionaliseras för att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer</i>	Företaget bör instifta kriterier mot vilka avdelningars och individuellas prestationer kan mätas. Detta i syfte att överblicka hur prestationer kan utvecklas och förbättras.
<u>Utbildning och utveckling (Training and Development)</u> <i>Mål 1. Individer får utbildning som behövs för att utföra sina uppgifter i enlighet med dess avdelnings utbildningsplan.</i> <i>Mål 2. Individer som är kapabla att utföra sina uppgifter förses med utvecklingsmöjligheter som stöttar deras utvecklingsmål.</i> <i>Mål 3. Utbildning och utvecklingsmetoder institutionaliseras för att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer.</i>	Utbildning och utveckling bör ske enligt styrda processer. Dessa processer ska bidra till att samtlig personal får de rätta färdigheterna för att utföra sina uppgifter, samt ges möjlighet att utveckla dem.
<u>Kompensation (Compensation)</u> <i>Mål 1. Strategier och processer för kompensation planeras, verkställs och kommuniceras.</i> <i>Mål 2. Kompensationen ska vara rättvis relativt till kompetens, kvalifikationer och prestationer.</i> <i>Mål 3. Anpassningar i kompensation görs baserade på definierad kriterier.</i> <i>Mål 4. Kompensationsprocesserna institutionaliseras för att säkerställa att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer.</i>	Kompensation bör ske enligt styrda processer. Dessa processer ska bidra till att samtlig personal förses med ersättning och förmåner som baseras på deras bidrag och värde för företagen.

Tabell 1. Processområden med tillhörande syfte och mål för mognadsnivå 2

3.2 Bakgrund och användningsområden av P CMM i Sverige

P CMM har ett kort historiskt förlopp i Sverige. Vad som skrivs i följande text baseras på en intervju med Nicolas Martin-Vivaldi, som är en de personer som hade en huvudroll då modellen introducerades i Sverige⁴. Han är med andra ord en av få personer i Sverige som har praktisk erfarenhet av att arbeta med P CMM.

P CMM introducerades 1999 i ett företag vid namn Q- Labs (uppköpt av De Norske Veritas under 2004), som vid tillfället hade omkring 35 anställda i Sverige. Man använde sig då av den tidigaste versionen av modellen, vilken kallas för 1.1.

Martin-Vivaldi var även en av huvudpersonerna då P CMM introducerades på Ericsson, där man började på den initiala nivån för att efter en tid nå upp till styrd nivå. Företaget upplevde

⁴ Intervju 2010-04-15

en förbättring, trots att man inte jobbade vidare mot de högre mognadsnivåerna. Martin-Vivaldi menar att man kan diskutera affärsnyttan av att jobba igenom modellens samtliga mognadsnivåer. Det vill säga vad det kostar kontra hur mycket upplevd nytta företaget får i gengäld. Och han menar att det är svårt att säga om modellen skulle kunna få ett uppsving i Sverige. På en fråga rörande modellens popularitet i landet, svarade han att intresset för ”fyrkantiga modeller” inte är särskilt stort i Sverige.

Martin-Vivaldi känner inte till några andra företag i Sverige, förutom där han deltagit i arbetet, som har arbetat eller som arbetar med P CMM. En av anledningarna till att modellen kom till Sverige är att personen hade kontakt med Bill Curtis, som är medförfattare till P CMM.

Han menar att modellen enklast tillämpas i större företag. I mindre företag finns inte utrymme för alla de roller som modellen ämnar fördela ansvaret på. Utan där kan det hända att chefen får ansvara för exempelvis personalfrågor och rekrytering, som i ett större företag skulle delegeras på andra personer.

3.3 Analys av kopplingar mellan P CMM Employer Branding

Den pågående demografiska förändringen pekar mot en tilltagande brist på arbetskraft, samt att moderna företags fokus allt mer riktas mot dess humankapital. Employer Branding är företagens svar på hur de ska hantera den kommande arbetskraftsbristen. Enligt Sartain (2005) ska ett Employer Brand byggas internt, vilket står i enlighet med förbättring av intern management av humankapitalet som är en av de vanligaste orsakerna till att man väljer att implementera P CMM. Med hjälp av P CMM kan man därmed etablera processer för att hantera intern management av humankapitalet, och med dessa processer arbetar man på samma gång med sitt Employer Brand.

En annan vanlig orsak till att använda P CMM i ett företag är att man vill stödja en ökad affärskapacitet och leverera vad som utlovats till sina kunder. Barrow och Mosley skriver att ett företag som håller sina löften inom den externa marknadsföringen kommer att ses som en bra arbetsgivare. Precis som Sartain (2005) skrev, så är det viktigt med en enhetlig kommunikation mot kunder och mot anställda. Vi menar att man med hjälp av P CMM kan bidra till att strukturera kommunikationsprocesserna, och därmed få en enhetlig kommunikation mot kunder och mot anställda som är konsekvent med företagets identitet. Med en mer ordnad kommunikation kan man lägga grunden för ett starkare Employer Brand, exempelvis genom en konsekvent intern och extern marknadsföring.

Under uppsatsens gång, har det uppdagats intressanta vinklingar hos modellen P CMM vilka har direkta länkar till flera av de dimensioner som ingår i begreppet Employer Branding. De olika processområden som ingår i P CMM går alla att finna i de nyckeldimensioner som beskrivs i Barrow och Mosleys modell Employer Brand Mix. Författarna uttalar sig om att modellen inte är utformad enligt någon idealisk mall som användare av modellen enkelt kan följa. Utan varje användare måste på egen hand forma modellen så att den passar företagets mål och resurser. Här ser vi att det är möjligt att tillämpa P CMM i syftet att stärka ett företags Employer Brand, vilket då sker med hjälp av några av de dimensioner som ingår i Employer Brand Mix. P CMM är relativt komplex men är inte heller en exakt utstakad modell, utan kan liknas vid ett ramverk för att jobba med de faktorer som ingår i dess processområden. I resterande del av avsnitt 5.2 presenterar vi en aspekt på hur det är möjligt att med hjälp av P CMM påverka ett företags Employer Brand.

En av nyckeldimensionerna i Employer Brand mix är företagets grundvärderingar och därmed företagskulturen. Denna beskrivs även av Holmgren som en mycket viktig komponent i Employer Branding. Även om P CMM inte anger kulturen som ett specifikt processområde så genomsyras hela modellen av att alla processer ska ske i samstämmighet med företagskulturen. Företagskulturen kan därmed ses som en dominerande dimension inom både Employer Brand Mix och inom P CMM, trots att den är ett primärt resultat av ett ambitiöst arbete med modellernas innehåll.

Författarna till Employer Brand Mix menar att varje användare av modellen kan fördjupa sig i de dimensioner vilka passar användarens behov bäst. Anledningen till att vi endast tittar på sex stycken av de tolv dimensionerna i Employer Brand Mix, är att dessa dimensioner har en direkt länk till de sex stycken processområden som finns under mognadsnivå två i P CMM. Nedan visas översiktligt länken mellan Employer Brand Mix och mognadsnivå två i P CMM.

Länk	P CMM	Employer Brand Mix
Båda modellerna syftar till att hantera personalfrågor. Genom att implementera processområdet bemanning inom P CMM, kommer man få in kompetent personal och därmed även genom den för Employer Brand mix viktiga komponenten rekrytering förbättra sitt Employer Brand.	<u>Bemanning</u> Styrda processer ser till att kvalificerade individer rekryteras, vilka används på bästa sätt av företaget.	<u>Rekrytering och behållning</u> Viktigt med både rekrytering och att behålla personalen.
Genom att implementera processområdet kommunikation inom P CMM kommer man att lägga en grund för en väl fungerande intern kommunikation, vilken är viktig för att förbättra sitt Employer Brand	<u>Kommunikation och koordination</u> En fungerande kommunikation etableras, personalen ska ha de rätta färdigheterna för att hantera information.	<u>Intern kommunikation</u> Viktigt att den interna kommunikationen fungerar bra och ger ett konsekvent budskap i harmoni med företagets identitet.
Genom att implementera processområdet arbetsmiljö inom P CMM, kommer man att kunna etablera en bra arbetsmiljö. Detta är en grundläggande del för att uppnå ett starkt Employer Brand	<u>Arbetsmiljö</u> En bra arbetsmiljö etableras och bibehålls, de anställda tillhandahålls nödvändiga resurser.	<u>Arbetsmiljö</u> Arbetsmiljön är en viktig del av ett Employer Brand, en god arbetsmiljö har en större andel positiva medarbetare.
Genom att implementera processområdet management av prestationer inom P CMM, kommer man att kunna utvärdera och utveckla prestationer och därmed förbättra sitt Employer Brand.	<u>Management av prestationer</u> Kriterier instiftas för hur prestationer ska mätas, syftet är att personalen ska utvecklas	<u>Prestationsbedömning</u> Utvärdering av prestationer är viktiga, vilka sker i samstämmighet med företagets identitet.
Genom att använda P CMM kan ett företag få en ordnad struktur kring sin internutbildning. Detta påverkar företagets attraktionskraft, och därmed dess Employer Brand.	<u>Utbildning och utveckling</u> Styrda processer gör att samtlig personal får de rätta färdigheterna för att utföra sitt jobb, samt möjlighet att utveckla dessa färdigheter.	<u>Utbildning och utveckling</u> Viktig aspekt för Employer Branding, då det påverkar attraktionskraften för nyrekryteringar och håller kvar personal inom företaget
Genom att implementera processområdet kompensation inom P CMM, kommer lönerna att få en mer rättvis fördelning. Det ger ett seriöst intryck då företaget har ordnade processer för den finansiella delen av anställningen, vilket påverkar dess Employer Brand.	<u>Kompensation</u> Styrda processer bidrar till att löner och förmåner fördelas baserat på individernas bidrag till företagets framgång.	<u>Kompensation och erkännande</u> Den finansiella delen i anställningen är basen för ett Employer Brand. Att uppmärksamma anställda är också viktigt.

Tabell 2. Länken mellan Employer Brand Mix och P CMM

Genom att arbeta med P CMM kommer man även att kunna påverka sitt Employer Brand. I avsnitt 5 går vi in djupare på ett lämpligt tillvägagångssätt för ett litet företag att tillämpa P CMM.

Sammanfattning av funna länkar

Resultatet av analysen mellan de två begreppens kopplingar är att vi har funnit att Employer Brand Mix har en direkt länk till de sex processområden som finns under mognadsnivå två i P CMM. Följande kopplingar framkom också ur ovanstående resonemang. Ett Employer Brand bör i första hand byggas upp internt, vilket P CMM kan hjälpa till med genom att förbättra intern management av humankapitalet. Kommunikationen som ställs mot kunder och kommunikationen som ställs mot anställda bör vara enhetlig för att lägga grunden för ett starkt Employer Brand. P CMM kan användas i syfte att strukturera upp kommunikationsprocessen.

4. Empirisk undersökning

Tredje kapitlet består av en empirisk undersökning som syftar till att fastställa vilka de vanligaste HR-problemen är inom små kunskapsintensiva företag. Inledningsvis presenteras enkätundersökningen, vilken följs av svaren från intervjuerna. Avslutningsvis sammanfattas de mest relevanta resultaten.

Vi presenterar här resultaten av såväl enkäter som djupintervjuer. Den empiriska undersökningen har genomförts i fem små svenska kunskapsintensiva företag, alla inom ramen för 30-49 anställda. Undersökningen var anonym, varför vi fortsättningsvis för att skilja företagen åt kommer att benämna dem med bokstäver i spannet A till E. Djupintervjuerna genomfördes med den person i företaget vilken hade huvudansvaret för personalhanteringen. I samtliga företag, med undantag för företag D, var det en konsultchef som antog rollen som HR ansvarig. I företag D var det chefen som ansvarade för HR-frågorna. Enkäterna delades i vardera företag ut till sex stycken slumpmässigt utvalda i personalstyrkan. Delarna behandlade ansvarsfördelning inom företaget, Employer Branding samt frågor relaterade till P CMMs processområden under nivå två. Gällande svarsfrekvensen så förekom visst bortfall. I företag A och E fanns inga bortfall, i företag C och D 1 bortfall i respektive företag, i företag B förekom 2 bortfall. Svaren presenteras sammanfattat för samtliga företag. Sammanlagt hade vi 4 bortfall.

4.1 Enkätundersökning

Employer Branding

Majoriteten av respondenterna har blivit varse om möjlighet till anställning via interna kontakter i företaget. Det är även vanligt med tips från vänner och annonser. I ett fåtal fall har en medvetenhet om företaget väckts på grund av att man tidigare har varit kund eller leverantör, för att man deltagit på en arbetsmarknadsdag eller för att man varit med och grundat företaget.

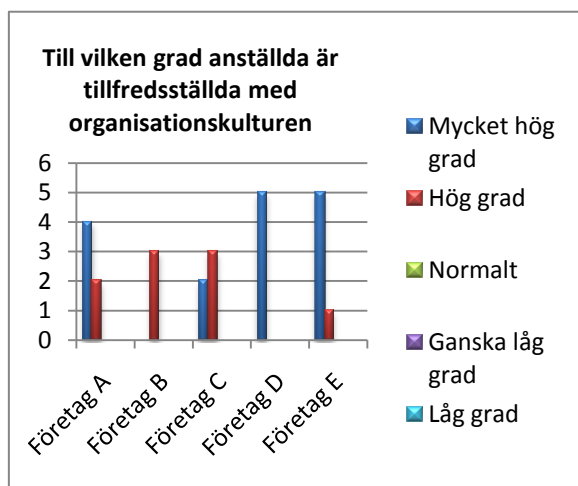
Resultatet visar att majoriteten av respondenterna vid anställningstillfället inte var lockade av att söka jobb hos ett större, mer välkänt företag. En av orsakerna var att många hade kommit från sådana företag och inte trivts.

Merparten av respondenterna nämner företagskulturen, kompetensen hos de anställda, branschfokuseringen, arbetsinnehållet och möjlighet till utveckling som det som lockade de till att börja arbeta hos företaget. En mindre del av respondenterna nämner att företagets

storlek var till dess fördel, flexibiliteten som finns erbjuds inom mindre företag samt att man erbjöds delägarskap.

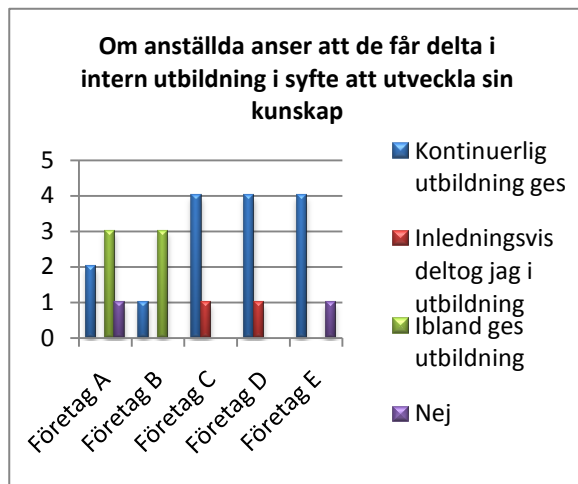
Majoriteten nämner möjlighet till delägarskap, en bra värdegrund, balans mellan privatliv och arbete, utvecklingsmöjligheter samt trivsel som faktorer vilka motiverar de att stanna kvar hos företaget. Ett mindre antal respondenter pekar även på kamratskap, karriärprogram med intressanta uppdrag samt medarbetarna som gör att de känner sig benägna och motiverade att stanna kvar hos företaget.

Större delen av de anställda beskriver organisationskulturen i deras företag som platt, öppen, högt i tak, icke- hierarkisk, informell samt lyhörd och där samarbete främjas. Men varje företag anger också karaktärsdrag som är specifika för just deras företag.

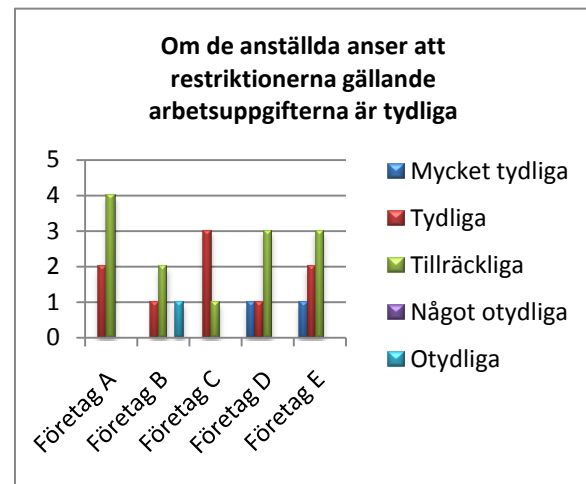


Figur 3: Ett bortfall på företag b

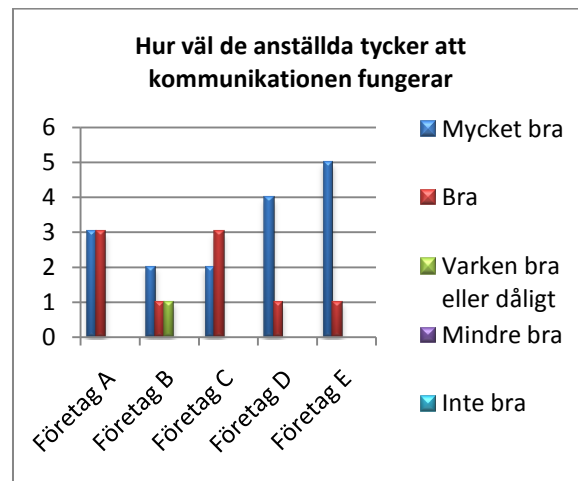
Processområden (P CMM)



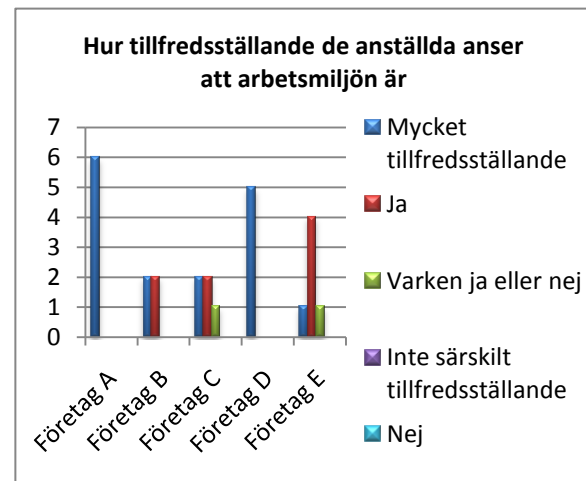
Figur 4: Ett bortfall på företag e.



Figur 5: Ett bortfall på företag c

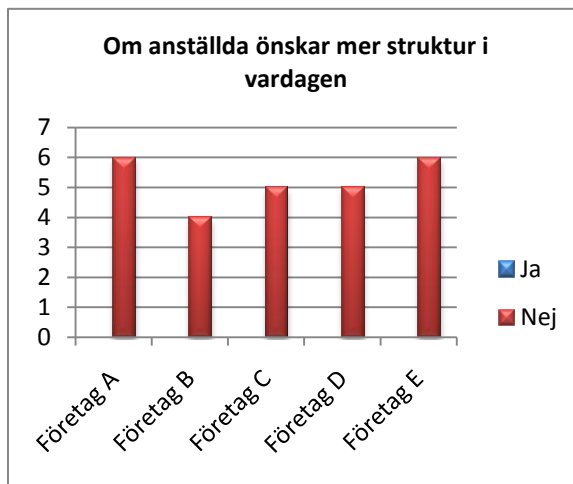


Figur 6

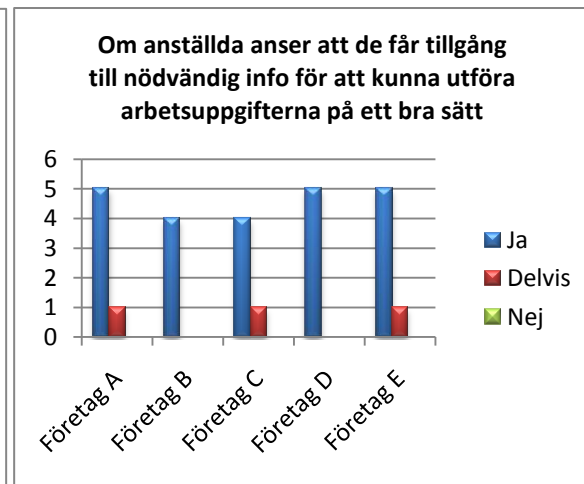


Figur 7. Resultaten visar överlag att anställda är tillfredsställda med arbetsmiljön. Men många respondenter tyckte det var svårt att svara på denna fråga då konsulter har olika arbetsmiljöer beroende på uppdrag och kund.

De anställda beskriver att en bra arbetsatmosfär bland annat ska innehålla öppenhet, professionalism, respekt för varandra, utvecklingsmöjligheter, möjlighet att påverka samt kamratskap. Resultaten visar att det uteslutande är öppet klimat när det gäller kommunikationen mellan de anställda. Kommunikationen sker inom samtliga företag via mejl, telefon och personliga möten. Vissa respondenter beskriver också företagens intranät som en viktig kommunikationskanal.



Figur 8



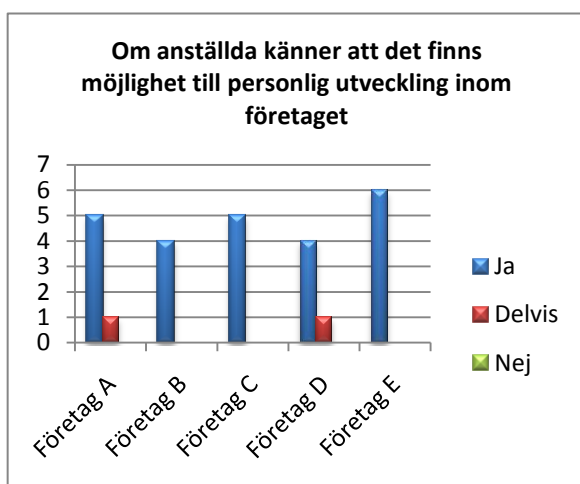
Figur 9

Majoriteten av respondenterna anser att öppet klimat, utveckling, en platt organisation, ett bra ledarskap och att man kan lära av varandra är vad som definierar en bra arbetsatmosfär. Alla respondenter menar att det finns tillräckligt med resurser att tillgå för att jobba ostört.

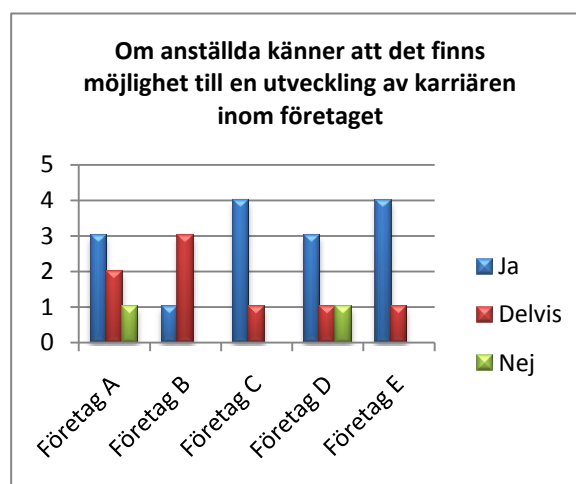
Rekryteringsprocessen skiljer sig märkbart beroende på undersökt företag. I majoriteten av fallen har respondenterna fått genomgå intervjuer med ledning och någon rekryteringsansvarig. Men det har även förekommit informella möten med chefen etc. En av respondenterna beskriver rekryteringsprocessen som väldigt långsam.

Majoriteten av respondenterna menar att de inte jobbar övertid. En mindre del anger att de arbetar övertid mellan 1-5 timmar per vecka, och minoriteten anger 5-10 timmar per vecka. Majoriteten menar att vid eventuell övertid blir de kompenserade antingen monetärt eller i form av ledighet.

Alla respondenter svarar att det uppmärksammas om de utmärker sig positivt i sitt arbete. Respondenterna svarar till nästan lika stora delar att man blir uppmärksammas av ledningen likaså alla kategorigrupper.



Figur 10



Figur 11. Ett bortfall på företag b och e

Möjlighet till personlig utveckling i företaget menar majoriteten av respondenterna att de får via olika uppdrag och utbildning. När det gäller möjlighet till utveckling av karriären inom företaget anger majoriteten att de får det genom mer kvalificerade uppdrag. Utvecklingssamtal sker 1-2 gånger med konsultchefen i företaget som också agerar HR ansvarig eller VD.

4.2 Intervjuundersökning

Ansvarsfördelning

Samtliga HR-ansvariga i undersökning menar att HR-rollen i företaget utförs av endera konsultchefen eller chefen. I samtliga företag faller ansvaret för nyrekryteringar på den person/personer som har HR-ansvaret i företaget, dvs. konsultchefen eller chefen. Samtliga intervjupersoner kommunicerar öppet med de anställda, främst via mejl, telefon och möten.

Employer Branding

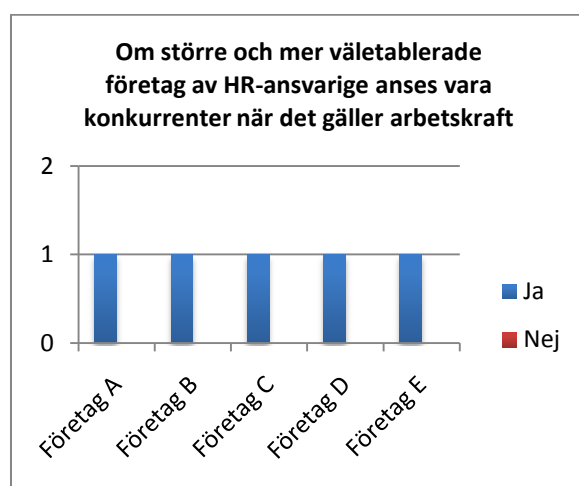
Samtliga intervjupersoner definierar personalomsättningen som låg eller väldigt låg. En av intervjupersonerna säger att det går i omgångar, men för tillfället är den låg.

Samtliga intervjupersoner menar att det är väldigt svårt att hitta personer med de rätta kvalifikationerna, främst då majoriteten av de tillfrågade söker erfarna och mogna konsulter. En av HR-ansvariga menar att när det gäller nyutexaminerade så finns det däremot många att tillgå medan en annan nämner även konjunkturen som en påverkande faktor och en annan person nämner företagets inriktning och hårda kundkrav. Vidare anger en av intervjupersonerna att det inte finns någon fastställd process kring rekrytering, att man

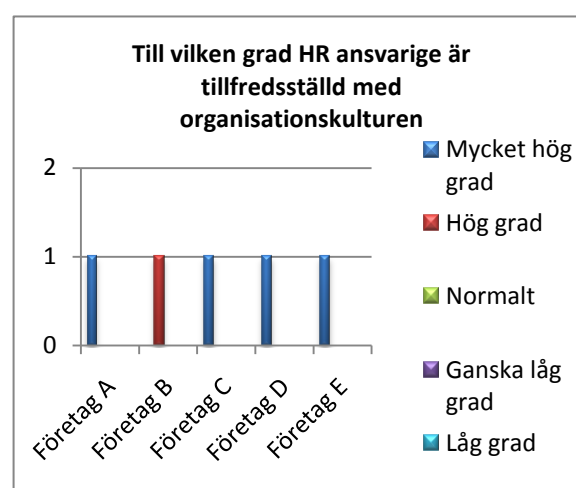
försöker göra på samma sätt varje gång och en annan att rekryteringen helt enkelt inte fungerar på ett bra sätt.

Majoriteten av intervjupersonerna utnyttjar det interna nätverket då man söker efter nya personer till företaget. Ytterligare rekryteringskanaler som merparten av företagen har gemensamt är annonsering. En mindre del av företagen använder även databaser och i ett av fallen nämns arbetsmarknadsdagar.

Samtliga HR- ansvariga menar att de lockar personal genom att erbjuda ett arbete där det finns kompetenta medarbetare samt roliga och intressanta uppdrag. Flertalet nämner även företagskultur, balans mellan privatliv och arbete samt karriärstegen (trots att en av intervjupersonerna säger att karriärstegen är dåligt kommunicerad internt).



Figur 12



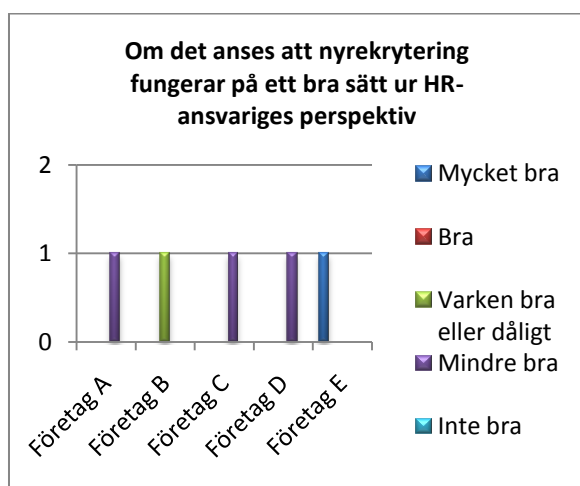
Figur 13

För att anställda ska stanna kvar i företaget erbjuds dessa enligt majoriteten av intervjupersonerna balans mellan arbete och privatliv, roliga och intressanta uppdrag samt möjlighet till delägarskap. Majoriteten av företagen menar att ett starkare Employer Brand främst skulle kunna göra så att företaget fick ännu bättre uppdrag av sina och potentiella kunder. Med bättre uppdrag skulle företaget kunna attrahera ännu fler kompetenta personer. Ett av företagen nämner även att detta kan bidra till en ökad konkurrenskraft mot stora och små företag.

Majoriteten av intervjupersonerna menar att man i företagen arbetar inom grupp och individuellt till lika stor del medan man i ett av företagen arbetar till största del individuellt men alltid har stöd av kollegor.

Alla företag har vision och mål om framtiden vilka är dokumenterade. Majoriteten av företagen menar att företagets mål kommuniceras, men att de hela tiden behöver förstärkas eftersom de inte alltid är fullt förstådda av de anställda. Enligt samtliga intervjupersoner kommuniceras målen både skriftligt (t.ex. intranätet) och muntligt (t.ex. möten).

Majoriteten av HR-ansvariga önskar mer struktur i vardagen, men av olika skäl. En HR-ansvarig önskar det då han säger att ”för mycket idag görs ad hoc”. En annan önskar struktur för ansvar och roller och en tredje när det gäller uppföljning samt tydlighet kring kvalitetssäkring. En av intervjupersonerna menar att det finns tillräckligt med struktur men att det är några saker som behöver ändras. En av intervjupersonerna nämner att han inte önskar mer struktur då det enligt honom skulle ”främja produktiviteten men hämma kreativiteten”.



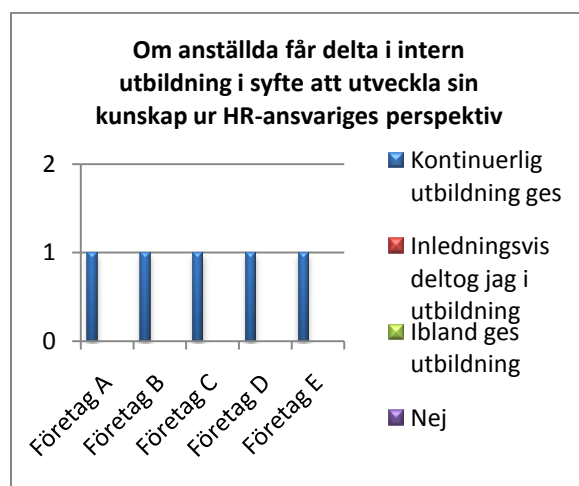
Figur 14

Majoriteten av intervjupersonerna säger att de har standardiserade processer som brukar följas vid rekrytering, minoriteten har inga definierade processer men försöker göra på samma sätt vid varje rekrytering. Majoriteten av de företag som har standardiserade processer har även dessa dokumenterade.

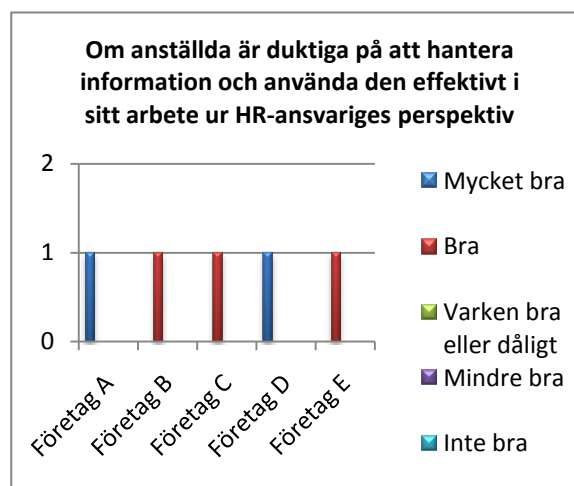
Då många av konsulterna arbetar ute hos kund varierar uppfattningen om arbetsmiljön. Majoriteten av de tillfrågade menar ändå att arbetsmiljön är tillfredsställande. Ett av företagen menar att den kunde ha varit bättre. Överlag är det chefen och HR-ansvariga som ansvarar för att det råder ett bra arbetsklimat.

Majoriteten av företagen har enligt HR-ansvariga mätning/utvärdering av prestationer. Detta sker genom att man har samtal med kunderna. Ett av företagen använder denna mätning som underlag för lönesättning. Ett annat företag har ingen formell mätning av prestationer, men de önskar ha detta område mer strukturerat. Enligt vissa HR-ansvariga sker utbildningen enligt

styrda processer där man har schemalagda dagar dedikerade för detta, men majoriteten av intervjupersonerna säger att det inte finns möten med explicit fokus på utbildning och utveckling. Endast en minoritet av företagen har en initial yrkesinriktad utbildning.

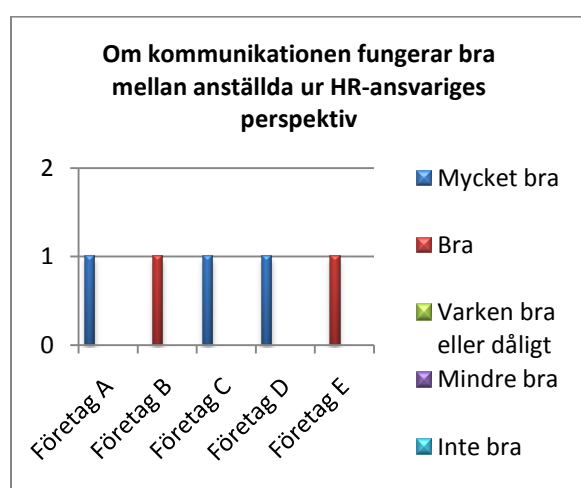


Figur 15



Figur 16

Majoriteten av företagen menar att löner och förmåner skiljer sig åt. Skillnader säger ett företag beror på den anställdas kompetens samt antal år denne arbetat. Ett annat företag menar att personerna kommer in på olika nivåer och att lönen därmed blir individbaserad. En av HR-ansvariga menar att löner och företag är väldigt rättvist fördelade, medan företag en annan menar att det inte alls är rättvist.



Figur 17: Kommunikationen anses mestadels fungera mycket bra. HR ansvariga menar att det är ett krav för konsultyrket att kunna kommunicera på ett bra sätt för att klara av sitt jobb, därmed är alla som kommer in i företagen bra på detta.

Majoriteten menar att det inte finns någon person som har det yttersta ansvaret för kommunikationen, utan det brukar hamna på ledningen eller HR- ansvarig person.

Merparten av HR-ansvariga säger att de har en strategi för att behålla kompetent personal, men denna är inte nedskriven. Resterande företag har ingen utarbetad plan, i ett av företagen

menar HR-ansvariga att man vid uppsägningar försöker titta på vad som kan ha gått fel och försöker lära sig av detta till nästa gång.

Sammanfattning empiri

Resultatet av undersökningen i del tre visar på ett antal problemområden som företagen själva ser som mer eller mindre bekymmersladdade. Det problemområde som av företagen ansågs som störst tillhör rekrytering. Samtliga företag har problem med att hitta personer som har de rätta kvalifikationerna. Det framkom även att rekryteringsprocessen enligt anställda och intervjupersoner upplevs som långsam samt mindre bra fungerande. Vidare ser vi från intervjuerna att det inte finns någon plan över hur företagen ska behålla de talangfulla personerna vilka har rekryterats till företaget. Problemet kring rekrytering kan förknippas med processområdet bemanning i P CMM. Vidare framkom även vissa problem vilka kan sammankopplas med processområdena kommunikation och koordination, management av prestationer samt compensation. Slutligen framkom att företagskulturen är viktig i små företag, samtliga intervjupersoner beskriver sitt företag som starkt värderingsstyrt.

5. Hur P CMM ska anpassas till små företags behov med ledning av resultaten av den empiriska undersökningen i kapitel fyra

I denna del ska vi koncentrera oss på att genomföra en analys av hur PCMM modellen kan anpassas med vägledning av (a) resultaten från den empiriska undersökningen av små företags problembild (b) kopplingarna mellan P CMM och Employer Branding. Vi vill komma fram till vilka åtgärder som förstärker små företags Employer Brand genom att de inför den anpassade P CMM modellen.

En förutsättning för att P CMM ska kunna anpassas i syfte att förbättra ett företags Employer Brand är att det över huvud taget finns en koppling mellan P CMM och Employer Branding. Kopplingen har vi hittat och redogjort för i vår första analysdel i föregående kapitel. P CMM lämpar sig ursprungligen för större företag men i uppsatsen ligger fokus på småföretag varför vi i denna del ämnar vi undersöka vilket behov det finns av att anpassa P CMM till små kunskapsintensiva företags specifika behov.

5.1 Den empiriska undersökningens koppling med P CMM

Den empiriska undersökning som genomförts i fem kunskapsintensiva små företag, ses som representativ för vår målgrupp. Undersökningen tittar från olika vinklar på hur målgruppen sköter hanteringen av sitt humankapital. Den visar på ett antal problemområden som företagen själva ser som mer eller mindre bekymmersladdade. Dessa problemområden kan förknippas med processområdena bemanning, kommunikation och koordination, management av prestationer samt kompensation. Samtidigt avslöjar intervjuer och enkäter även områden där företagen sköter sig på ett bra sätt, vilket framkommer genom HR- ansvarigas och de anställdas positiva framtoning i resultaten. Den empiriska undersökningen pekar på ett behov av att anpassa delar av mognadsnivå två i P CMM till små företags behov. I resterande del av avsnitt 5.2 kommer vi att, med hjälp av vad som framkommit under den empiriska undersökningen visa varför P CMM bör anpassas till små företags specifika krav. Vi kommer i det följande att behandla varje enskilt processområde, för att visa hur områdets ursprungliga syfte eventuellt bör omformuleras.

5.1.1 Bemanning

Originalmodellen P CMM säger att bemanning bör ske enligt styrda processer. Dessa processer ska bidra till att kvalificerade individer rekryteras och att dessa matchas med avdelningarnas resurser och befintliga behov. Vidare bör personalen tilldelas passande uppgifter i företagen.

Anpassning av syfte för små företag: Samtliga företag som ingår i vår undersökning ger uttryck för att det är mycket svårt att hitta personer med de rätta kvalifikationerna vid nyrekryteringar vilket framgår av figur 14. Vidare framkommer av intervjuerna upplevda problem kring att rekryteringsprocessen går för långsamt, de sökande är för få, det finns ingen fastställd process kring rekrytering, medan någon har sagt att rekryteringen helt enkelt inte fungerar på ett bra sätt. Flera av de tillfrågade HR-ansvariga har inte någon plan över hur de ska behålla de kvalificerade individer som de har lyckats rekrytera till företaget. Få av företagen som ingår i vår undersökning ser det som ett problem idag, faktum är att de inte verkar särskilt bekymrade över detta. Kanske beror det på att samtliga uttryckte sin personalomsättning i låga siffror. Men på grund av de pågående demografiska förändringarna i kombination med en ökad generell insikt hos ledare på arbetsmarknaden, ser vi att behovet av en mer insiktsfull planering över hur personalen ska bibehållas inom företagen kommer att krävas inom en snar framtid. Merparten av de anställda nämner att det som lockade på deras nuvarande arbetsplats bland annat var företagskulturen och möjligheten till ett utvecklande jobb. Utifrån detta ser vi det lämpligt att omformulera syftet under processområdet bemanning enligt följande.

Nytt syfte för bemanning

Syftet med bemanning är att det ska finnas en utarbetad plan över hur man ska gå till väga för att hitta kompetent personal. Företaget bör granska sin kultur och sina grundvärderingar och utifrån det bestämma och hålla fast vid vilken typ av personer man önskar rekrytera. Rekryteringsprocessen bör dokumenteras för att den vid varje nyrekrytering ska löpa på ett smidigt sätt.

5.1.2 Kommunikation och koordination

Enligt P CMM är syftet med detta processområde att etablera en fungerande kommunikation genom hela företagen, samt att se till att hela personalstyrkan besitter de rätta färdigheterna för att hantera information och koordinera arbetet på ett effektivt sätt.

Anpassning av syfte för små företag: Med utgångspunkt i figur 6 och figur 17 ser vi att den största delen av företagen som ingick i vår undersökning inte upplever kommunikationen som ett problem. HR-ansvariga menar att konsulter behöver kunna kommunicera för att klara av sitt jobb, och därmed är alla som kommer in i företagen bra på detta. Vi har dock uppfattat ett mindre glapp mellan ledningens och de anställdas perspektiv på detta. Över lag har ledningen svarat en nivå högre än flera av de anställda, då det handlar om hur väl kommunikationen anses fungera. Det finns alltså delar i den interna kommunikationen som behöver förbättras,

vilket gör att den upplevda problemfriheten inte kan generaliseras över alla företag. Vi ser att kommunikationen behöver bli mer enhetlig eftersom ledningens uppfattning inte till fullo stämmer överens med de anställdas.

Från figur 9 kan vi se att de flesta av de anställda anser att de har tillgång till nödvändig information för att kunna utföra sina arbetsuppgifter, men ett fåtal menar att de bara delvis har tillgång till denna information. Här ser vi också en möjlighet till att förbättra kommunikationen, då ingen i personalstyrkan ska behöva uppleva en frustration över att de inte har tillräcklig information för att utföra sina arbetsuppgifter. Då det gäller bearbetning av information, ger ledningen under intervjuerna ett samlat intryck kring åsikten att konsulter generellt är skickliga på att hantera information.

Vi finner att många, trots att de regelbundet kommunicerar ut mål och visioner, inte lyckas nå samtliga i företaget på ett övertygande sätt. Minchington talar om att en specifik identitet på arbetsstyrkan fungerar som ett konkurrensverktyg, då detta är en faktor som är svår för andra företag att imitera. Eftersom mål och visioner är grundläggande delar i ett företags identitet, ser vi att dessa är väsentliga delar i kommunikationen som företag bör lägga vikt vid. Vi ser inget behov av att strukturera upp den dagliga kommunikationen mellan de anställda, då personer anställda i små företag verkar nöjda över att klimatet är öppet och över att man kommunicerar på ett avslappnat sätt. Dock bör ledningen vara helt medveten om hur de ska kommunicera med anställda, dels för att nödvändig information ska delas av alla och dels för att ledningen ska hålla sig uppdaterad över hur de anställda upplever att information sprids genom företaget. För små företag omformuleras syftet lämpligt enligt följande.

Nytt syfte

Syftet är att all nödvändig information öppet ska delas genom hela företaget. Stor vikt läggs vid att samtliga ska vara medvetna om och arbeta i samstämmighet med företagets kultur, grundvärderingar och framtidsvisioner. Alla i företaget informeras om huruvida deras arbetssätt och beteende överensstämmer med företagsidentiteten. Hela personalstyrkan bör besitta de rätta färdigheterna för att hantera information och koordinera arbetet på ett effektivt sätt.

5.1.3 Arbetsmiljö

Enligt P CMM är syftet med arbetsmiljö att etablera och bibehålla en tillfredsställande fysisk arbetsmiljö, samt att tillhandahålla nödvändiga resurser så att anställda kan arbeta utan onödigt yttre störning.

Anpassning av syfte för små företag: Både anställda och HR-ansvariga var i de undersökta företagen nöjda med arbetsmiljön. Det bör tydliggöras att företagen som ingick i undersökningen är konsultföretag, vilket gör att den större delen av personalstyrkan arbetar som konsulter och spenderar därför en övervägande del av sin arbetstid ute hos kund. Detta tillhör även de kommentarer som kom upp under intervjuerna, att konsulternas arbetsmiljö hos klienterna är varierande samt väldigt svår att påverka. Därför vinklades frågan under intervjuerna till att syfta på den upplevda miljön inom företagets väggar. Den miljön upplevdes hos samtliga som bra upp till mycket tillfredsställande vilket kan utläsas i figur 7. En viktig aspekt enligt P CMM är att det ska finnas tillräckligt med resurser för att arbeta ostört. Ingen av de anställda tycktes sakna nödvändiga resurser för jobbet i form av datorer, telefoner etc. Vi ser ingen anledning av att omformulera syftet under detta processområde, dels då företagen verkar sköta sig på ett bra sätt inom detta område, dels då dess utformning är generell samt att en god arbetsmiljö och tillräckligt med resurser är en nödvändighet i alla typer av företag. De intervjuade personerna gav oss intrycket under intervjuerna att de såg på arbetsmiljön som en viktig del i samtliga anställdas vardag i företaget, samt att nödvändiga resurser är en självklarhet.

5.1.4. Management av prestationer

Syfte: Originalmodellen P CMM säger att företaget bör instifta kriterier mot vilka avdelningars och individuellas prestationer kan mätas. Detta i syfte att överblicka hur prestationer kan utvecklas och förbättras.

Anpassning av syfte för små företag: Enligt vår undersökning varierar det på vilket sätt som företagen mäter och utvärderar sina konsulters prestationer. Ett av företagen uttalade sig om att de inte alls har någon formell mätning eller utvärdering av de anställdas prestationer, dock är det något som de önskar skaffa sig mer struktur kring. Enligt P CMM ska man kontrollera samtliga avdelningars prestationer. Men små företag är på grund av sin storlek inte indelad i avdelningar på samma sätt som större företag. Därför bör man istället endast lägga fokus vid individuella prestationer eller lämpligen individuella insatser i projekt där man har arbetat i grupp. Detta för att få kontinuitet och en tydlig bild av hur individen utvecklas och utmärker sig, vilket då lättare kan uppmärksammas och belönas av företaget. Samtliga respondenter menar att de blir uppmärksammade då de utmärker sig positivt prestationsmässigt, då av ledningen och ibland även av kollegor. Vi ser det som en extra viktig komponent i ett kunskapsintensivt företag, att en person som utvecklas bekräftas över sin framgång, eftersom det är ett signum för en attraktiv miljö. En bra arbetsatmosfär beskrivs nämligen av

enkätrespondenterna att bland annat innehålla öppenhet, professionalism, respekt för varandra, utvecklingsmöjligheter, möjlighet att påverka samt kamratskap. Processområdets syfte kräver ingen större förändring, men kan lämpligen omformuleras enligt följande.

Nytt syfte för management av prestationer

Företaget bör instifta kriterier mot vilka individuella prestationer kan mätas. Detta i syfte att överblicka hur prestationer kan utvecklas och förbättras. Alla individer som utvecklas i rätt riktning bör uppmärksammas och uppmuntras.

5.1.5. Utbildning och utveckling

Syfte: Originalmodellen P CMM säger att Utbildning och utveckling bör ske enligt styrda processer. Dessa processer ska bidra till att samtlig personal får de rätta färdigheterna för att utföra sina uppgifter, samt ges möjlighet att utveckla dem.

Anpassning av syfte för små företag: Enligt vår undersökning visar det sig att det i alla företag finns någon form av intern utbildning i företaget som syftar till att alla anställda ska ges de kunskaper som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter, detta framkommer i figur 15. I vissa företag sker utbildningen enligt styrda processer där man har schemalagda temadagar dedikerade för detta, medan det i andra företag kan ske under möten som inte har en explicit fokus på just utbildning och utveckling. Dock har endast en minoritet av företagen en initial yrkesinriktad utbildning då nyrekryterade påbörjar sin anställning i företaget. Detta kan bero på att många av företagen söker konsulter med erfarenhet, vilka redan vet hur arbetet fungerar och därför istället har ett större behov av att snabbt lära känna företagskulturen. Utbildning har visat sig viktig i dessa företag, många av de anställda menade bland annat att det var företagets utbildningsutbud och möjligheter som bidrog till deras personliga utveckling. Originalmodellens syfte lägger vikt vid just kontinuerligt utvecklande utbildning. Vi finner det därför lämpligt att behålla originalmodellens syfte under utbildning och utveckling.

5.1.6 Kompensation

Syfte: Originalmodellen P CMM säger att kompensation bör ske enligt styrda processer. Dessa processer ska bidra till att samtlig personal förses med ersättning och förmåner som baseras på deras bidrag och värde för företagen.

Anpassning av syfte för små företag: Majoriteten av företagen som ingår i vår undersökning uttrycker från HR ansvariges perspektiv att lönerna skiljer sig åt. Vissa av respondenterna menar att lönen baseras på kompetens och antal år man arbetat. Men ett företags ledning

uttryckte sig om att rättvisa löner var något de behövde arbeta med. Vid eventuell övertid blir man enligt majoriteten av respondenterna kompenserade, monetärt eller i form av ledighet. Samtliga företag har utvecklingssamtal med personalen 1-2 gånger per år, då diskuteras bland annat löneutveckling vilken är baserad på individens bedrifter. Vi ser det lämpligt att ha kvar syftet under processområdet compensation. Detta för att syftet har en generell formulering samt för att det stämmer överens med det problemområde vi hittade i den empiriska undersökningen, nämligen att det i vissa företag förekommer snedfördelningar i löner och förmåner. Vidare är den finansiella delen i en anställning en grundläggande del för att bygga upp sitt Employer Brand, varför vi ser ett stort behov av att löner och förmåner fördelas rättvist mellan de anställda.

Med utgångspunkt i ovanstående resonemang kring de olika processområden som ingår i P CMM, presenteras i tabell 1.2 en för små kunskapsintensiva företag anpassad modell.

5.1.7 Anpassad modell

Processområden

Syfte

Bemanning

Reviderat Mål 1: En person tilldelas ansvaret att i samstämmighet med företagets kultur och grundvärderingar balansera företagets arbetsbörda med förbättrad arbetskraft.

Mål 2; Kandidater rekryteras till lediga positioner.

Mål 3; Beslut kring personal och arbetsuppgifter baseras på utvärdering av kvalifikationer för arbetet samt annat relevant kriterium.

Mål 4; Individer placeras på de platser i företaget där de behövs mest.

Mål 5; Bemanningsprocesser institutionaliseras för att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer.

Kommunikation och koordination

Reviderat Mål 1: Information delas öppet genom företaget, samtliga är medvetna om företagets grundläggande värderingar och företagsidentitet.

Mål 2: Individer eller grupper har möjligheten att ta upp problem och funderingar, samt få dessa behandlade med hjälp av ledningen.

Mål 3: Individer och arbetsgrupper koordinerar sina aktiviteter för att uppnå önskade resultat av arbetet

Reviderat Mål 4: Kommunikation och koordination institutionaliseras för att de fortsättningsvis delvis ska kunna utföras som styrda processer.

Arbetsmiljö

Mål 1: Den fysiska miljön och de nödvändiga resurserna för att utföra arbetsuppgifter görs tillgängliga.

Mål 2: Distraherande faktorer i arbetsmiljön minimeras.

Nytt syfte: Syftet med bemanning är att det ska finnas en utarbetad plan över hur man ska gå till väga för att hitta kompetent personal. Företaget bör granska sin kultur och sina grundvärderingar och utifrån det bestämma och hålla fast vid vilken typ av personer man önskar rekrytera. Rekryteringsprocessen bör dokumenteras för att den vid varje nyrekrytering ska löpa på ett smidigt sätt.

Nytt syfte: Syftet är att all nödvändig information öppet ska delas genom hela företaget. Stor vikt läggs vid att samtliga ska vara medvetna om och arbeta i samstämmighet med företagets kultur, grundvärderingar och framtidsvisioner. Alla i företaget informeras om huruvida deras arbetssätt och beteende överensstämmer med företagsidentiteten. Hela personalstyrkan bör besitta de rätta färdigheterna för att hantera information och koordinera arbetet på ett effektivt sätt.

Syftet med arbetsmiljö att etablera och bibehålla en tillfredsställande fysisk arbetsmiljö, samt att tillhandahålla nödvändiga resurser så att anställda kan arbeta utan onödig yttre störning.

Mål 3: Arbetsmiljön institutionaliseras för att den fortsättningsvis ska kunna kontrolleras genom styrda processer.

Management av prestationer

Reviderat Mål 1. Dokumentering av individuella prestationer

Mål 2. Prestationer för arbetet diskuteras kontinuerligt i syfte att identifiera vad som kan göras för att förbättra dem.

Mål 3. Prestationsproblem hanteras

Mål 4. Utomordentliga prestationer uppmärksammas eller belönas

Mål 5. Prestationsprocesser institutionaliseras för att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer

Utbildning och utveckling

Mål 1. Individer får utbildning som behövs för att utföra sina uppgifter i enlighet med dess avdelnings utbildningsplan.

Mål 2. Individer som är kapabla att utföra sina uppgifter fortsätter att utvecklas i enlighet med sina utvecklingsmål.

Mål 3. Utbildning och utvecklingsmetoder institutionaliseras för att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer.

Kompensation

Mål 1. Strategier och processer för kompensation planeras, verkställs och kommuniceras.

Mål 2. Kompensationen ska vara rättvis relativt till kompetens, kvalifikationer och prestationer.

Mål 3. Anpassningar i kompensation görs baserade på definierad kriterier.

Mål 4. Kompensationsprocesserna institutionaliseras för att säkerställa att de fortsättningsvis ska kunna utföras som styrda processer.

Nytt syfte: Företaget bör instifta kriterier mot vilka individuella prestationer kan mätas. Detta i syfte att överblicka hur prestationer kan utvecklas och förbättras. Alla individer som utvecklas i rätt riktning bör uppmärksammas och uppmuntras.

Utbildning och utveckling bör ske enligt styrda processer. Dessa processer ska bidra till att samtlig personal får de rätta färdigheterna för att utföra sina uppgifter, samt ges möjlighet att utveckla dem.

Kompensation bör ske enligt styrda processer. Dessa processer ska bidra till att samtlig personal förses med ersättning och förmåner som baseras på deras bidrag och värde för företagen.

Tabell 3. Processområden med tillhörande syfte för mognadsnivå 2 i anpassad modell, samt anpassade mål

Det vi har funnit som nödvändigt är att göra små anpassningar i tre av de sex processområdenas syften, samt till de omgjorda syftena även smärre förändringar i något av de tillhörande målen. Att förändringarna inte är omvälvande beror på originalmodellens generella vinkling kring processområdena. Vi har främst sett behov av att, i ännu större omfattning än originalmodellen, lägga vikt vid grundläggande värderingar och företagsidentiteten. Detta eftersom konkurrensen om arbetskraft på marknaden intensifieras, och för att det är viktigt för ett litet företag att ha en egen identitet vilken vid korrekt tillämpning kan leda till ett starkt Employer Brand.

I inledningen nämnde vi utifrån dokumenterad litteratur att varje anställd i ett litet företag ofta får ta på sig flera arbetsroller på grund av få personer i arbetsstyrkan. Detta bekräftas av vår

empiriska undersökning där det är konsultchefen som i flesta fall får anta HR rollen, medan det i ett företag var chefen som hanterade hela ansvaret. På grund av detta ser vi inte att det finns någon möjlighet att fördela varierande ansvar på skilda personer. Utan då vi skriver att en person bör tilldelas ansvaret, innebär det att samma person kan delegeras ansvar för mer än ett område.

Vidare är det viktigt att poängtera en aspekt som framgått av vår empiriska undersökning, nämligen att personer som söker sig till mindre företag ofta är bekväma med det i små företag vanligt rådande platta och informella klimatet. Därför är det av vikt för små företag att P CMM används i syftet att kontrollera hur ledningen styr företaget. Ledningen kan använda modellen likt ett ramverk i syfte att kontrollera att samtliga processområden tas om hand på ett lämpligt sätt, samt att inget område glöms bort. Men de anställda bör inte påverkas direkt, utan uppleva en förbättring indirekt då exempelvis lönerna fördelas på ett rättvist sätt samt att alla medarbetare delar samma värderingar. Processområdena har en direkt koppling till centrala element i både begreppet Employer Branding samt modellen Employer Brand mix. Därmed kan man vid en tillämpning av vår anpassade modell även på sikt stärka sitt Employer Brand.

Slutligen vill vi poängtera att det är viktigt för små företag att fokusera på företagskulturen, samt de relationer och den gemenskap som den kan skapa. Från den empiriska undersökningen framgick att stora företag var attraktiva som arbetsgivare på grund av erbjudanden i form av internationell karriär, många steg i karriärstegen och en stor bredd av möjligheter inom samma företag. Dock värderades faktorer som trygghet, trivsamt atmosfär och en snabbt lärande miljö med mycket ansvar högre. Merparten av respondenterna nämner just företagskulturen som en attraherande faktor hos deras nuvarande arbetsgivare.

5.2 Sammanfattning

Uppsatsen undersöker om det är möjligt för mindre kunskapsintensiva företag att stärka sin position på arbetsmarknaden genom att införa processtyrda åtgärder i form av modellen People Capability Maturity Model (P CMM) i syfte att förstärka sitt Employer Brand. Studiens bakgrund är den ökande konkurrensen om den mest kompetenta arbetskraften.

PCMM är ett verktyg i form av ett ramverk som kan användas av företag för att utveckla personalens övergripande förmåga att skapa värde för företaget. Uppsatsen begränsas till att av modellens fem mognadsnivåer undersöka endast mognadsnivå två. Ett Employer Brand

utgör företagets varumärke, vilket ger uttryck för det specifika företagets värderingar och unika kultur. De centrala element uppsatsen tar upp kring Employer Branding är dels olika författares synvinkel kring begreppet, dels modellen Employer Brand mix som visar ett antal dimensioner inom Employer Branding.

Uppsatsens Fokus ligger på att i slutändan komma fram till en anpassad modell, som lättare än originalmodellen ska kunna tillämpas av små kunskapsintensiva företag och bidra till att förstärka deras Employer Brand. Den anpassade modellen bygger på en empirisk undersökning som genomförts i fem små kunskapsintensiva företag, samt på de kopplingar som framkommit i den första analysen. Under uppsatsens gång genomförs nämligen en delanalys, vilken undersöker intressanta kopplingar mellan modellen P CMM och de centrala elementen inom begreppet Employer Branding.

Resultatet från den första delanalysen visar direkta kopplingar mellan de dimensioner som ingår i modellen Employer Brand Mix och de processområden som tillhör mognadsnivå två i modellen P CMM. Ytterligare kopplingar som diskuteras är att ett Employer Brand bör byggas upp internt, och att P CMM kan användas i syfte att förbättra intern management av humankapitalet.

Resultatet från den andra analysen visar att vår anpassade modell inte innehåller några omvälvande förändringar. Vissa ändringar har gjorts i tre av de sex processområdenas tillhörande syften, samt även smärre förändringar i de omgjorda områdenas mål. Att förändringarna inte är större beror på att originalmodellen har en generell vinkling på dess processområden, och därmed många gånger ger spelrum för individuella tolkningar. Vad som främst kommit fram från förändringarna är att det i ännu större omfattning än i originalmodellen är viktigt för små företag att lägga vikt vid grundläggande värderingar och företagsidentitet. Konkurrensen på dagens arbetsmarknad intensifieras och små företag behöver liksom alla andra kunskapsintensiva företag på arbetsmarknaden utmärka sig för att attrahera och behålla de mest kompetenta medarbetarna. Det är viktigt för ett litet företag att utmärka sig genom en egen unik företagskultur vilken vid korrekt tillämpning kan leda till ett starkare Employer Brand.

6. Källförteckning

Litteratur

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching Employer Branding*. *Career Development International*. Vol 9 no. 5, p 501-517.

Barrow, Simon, Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand- Bringing the Best of Brand Management to People At Work*. West Sussex; John Wiley & Sons, Ltd.

Ekström, Erika. (2001): *Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende*. Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (IFAU). Forskningsrapport 2001:3

Hunt, Susan, (2005). *The Importance of Employer Branding*. Supplement Future, Vol 29, p 33-36

Ind, Nicholas (2004), *Living the Brand*, London, Kogan Page Limited

Kaufmann, Geir, Kaufmann, Astrid (1998). *Psykologi i företag och ledning*. Studentlitteratur, Lund. (översatt av Larsson, Per)

McKenzie, A. (2001), *Effective employment branding*, Strategic Communication management, Vol. 5, no 4, p 22-26

Minchington, B (2006). *Your Employer Brand- attract- engage- retain*, Collective Learning Australia

Ohlsson, Rolf, Broomé, Per (1988). *Ålderschocken*, Stockholm, Studieförbundet Näringsliv och samhälle

Raimo, Nurmi, (1998). *Knowledge intensive firms*. Business Horizon, Vol 41, issue 3, p 26

Rauhut, Daniel (2002). *Arbetskraftsbrist och arbetskraftsinvandring: Hot eller möjlighet för ekonomisk tillväxt*. Institutet för tillväxtpolitiska studier, A 2002:010 [Elektronisk]. Tillgänglig: <www.itps.se/Archive/Documents/Swedish/.../A2002_010.pdf> [2010-04-05]

Ryans, Cynthias (1995). *Resources for reengineering in small businesses*, Journal of Small Business Management, Vol 33, no 4, p 86-93

Sartain, L. (2005), *Branding from the inside out at Yahoo: HR:s role as brand builder*, Human Resource Management, vol 44, no 1, p 89-93

Swart, Juan, Kinnie, Nicholas (2003). *Sharing knowledge in knowledge- intensive firms*. Human Resource Management Journal, Vol 13, no 2, p 60-75

Whels, John A, White, Jerry F (1981) , *A Small Business is Not a Little Big Business*. Harvard Business Review. No 81411. [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://www.alcocks.co.za/downloads/Appendix%20B_Harvard%20small%20biz%20article.pdf> [2010-04-14]

Andra tryckta källor

Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur

Curtis, Bill, Hefley, William E. & Miller, Sally A (2010). *People CMM Second Edition, a Framework for Human Capital Management*, New York: Pearson Education, Inc.

Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn (2006). *Att utreda forska och rapportera*, Malmö, Liber AB

Jenner Shirley, Taylor, Stephen (2007) *Employer Branding: The latest fad or the future for HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development [Elektronisk]. Tillgänglig:
<<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>> [2010-03-25]

Lind, Marie-Louise (1988), *Alternativa karriärer- att attrahera och behålla viktiga medarbetare*, Stockholm : Sveriges personaladministrativa fören. (SPF)

Hieronimus, Fabian, Schaefer, Katharina, Schröder, Jürgen, McKinsey Quarterly (2005). *Using branding to attract talent*. Issue 3 [Elektronisk]. Tillgänglig:
<<http://www.bmacewen.com/blog/pdf/McKinsey.August.2005.BrandingRecruitment.pdf>> [2010-04-06]

Housley, Suneal (2007). *Employer Branding: The latest fad or the future for HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development [Elektronisk]. Tillgänglig:
<<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>> [2010-03-25]

Manpower (2009), *The Global Talent Crunch: Why Employer Branding Matters Now*. USA, Manpower Inc. [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://www.manpower.co.za/documents/white_papers/Global%20Talent%20Crunch%20-%20Why%20Employer%20Branding%20Matters%20Now.pdf> [2010-04-25]

McKinsey. *The War for Talent* (2001), Organizational and Leadership Practice, McKinsey & Company, Inc. 2001
[Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf> [2010-03-22]

Mensink, Job, Rosethorn, Helen (2007) *Employer Branding: The latest fad or the future for HR?*, Chartered Institute of Personnel and Development [Elektronisk]. Tillgänglig:
<<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf>> [2010-03-28]

Michaels, E. Handfield-Jones, H. and Axelrod, B (2001) *The war for Talent*, Harvard Business School Press

SCB (Statistiska Centralbyrån 2006). *Sveriges framtida befolkning 2006 –2050*. Demografiska rapporter 2006:2 . Sveriges officiella statistik 2006. [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://www.scb.se/statistik/_publikationer/BE0401_2006I50_BR_BE51ST0602.pdf> [2010-04-05]

Svenskt Näringsliv. (2004). *Småföretagen, Sveriges jobbmotorer*. NUTEK. (2004). Slutrapport. [Elektronisk]. Tillgänglig:
<http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Sm_f_retagen_-_Sverige_381a.pdf> [2010-04-25]

Internet källor

Deloitte, Pressmeddelande (2008), ”Bristen på kompetent personal växande problem för företagen”. Tillgänglig:
<http://www.deloitte.com/view/sv_SE/se/press/pressmeddelanden/bcdc02705fafb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm> [2010-04-24]

Europa (Sammanfattning av EU-lagstiftningen). (senast uppdaterad 2006-03-26). Tillgänglig:
< http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_sv.htm > [2010-04-15]

MercuriUrval, Tillgänglig:
<<http://www.mercuriurval.com/sv/Countries/Sweden/Client-Services/Talent-management/Rekrytera-nya-manniskor/Attraktionskraft-som-arbetsgivare/>> [2010-05-05]

Privata affärer. *Småföretagen står för tillväxten*, (publicerad 2008-05-22). Tillgänglig:
<<http://www.privataaffarer.se/smaforetag/200805/smaforetagen-star-for-till/index.xml>> [2010-04-15]

Intervjuer

Nicolas Martin Vivaldi, P CMM- expert, 2010-04-15

Linus Holmgren, konsult, Talent Talk, 2010-04-27

Bilaga 1, enkät till anställda

Följande enkät kommer att användas som underlag till en kandidatuppsats vid Handelshögskolan i Stockholm. Uppsatsen ämnar undersöka personalnöjdhet hos anställda, samt hur rekrytering och hantering av personal sköts i företag som är i den storleksklass som det företag du jobbar i. Resultaten kommer att användas för att undersöka om det finns ett behov av att införa vissa strukturerande processer för att förbättra hanteringen av personal och därmed öka personalens nöjdhet inom ett företag. Ditt svar kommer att hållas anonymt, sånär som på vilken bransch du jobbar inom. Vi är mycket tacksamma att du tar dig tid att besvara enkäten.

Enkäten består av mestadels flervälsfrågor, vilka besvaras genom att ringa in det alternativ som stämmer bäst överens med ditt svar. Enkäten har även ett antal öppna frågor, där det finns utrymme under varje fråga att skriva ett kortfattat svar.

Stort tack för er medverkan!

Vänligen,

Kanza El Kadiry och Elisabet Göransson

Hur hög är trivseln bland dig och dina kollegor?

1. Mycket bra
2. Bra
3. Normal
4. Ganska låg
5. Låg

Hur skulle du kortfattat beskriva företagets organisationskultur?

Till vilken grad upplever du att organisationskulturen är tillfredsställande?

1. Mycket hög grad
2. Hög grad
3. Normalt
4. Ganska låg grad
5. Låg grad

Hur hög upplever du att effektiviteten är bland dig och dina kollegor när ni arbetar? *(Med hög effektivitet menas att färdigställa en uppgift inom en förutbestämd tidsfrist med ett högkvalitativt resultat)*

1. Mycket hög
2. Hög
3. Varken hög eller låg
4. Ganska låg
5. Låg

Hur hög upplever du att samarbetsförmågan är bland dig och dina kollegor?
(Samarbetsförmåga är ett mått på hur väl man koordinerar arbetet med sina kollegor, exempelvis i syfte att undvika dubbelarbete)

1. Mycket hög
2. Hög
3. Varken hög eller låg
4. Ganska låg
5. Låg

Innan du blev anställd av din nuvarande arbetsgivare, hur blev du medveten om företagets existens?

Vad var det i arbetserbjudandet till din nuvarande anställning som fick dig att vilja arbeta hos företaget?

Hur hög upplevde du att konkurrensen var arbetssökanden emellan för att bli anställd av företaget?

1. Mycket hög
2. Hög
3. Varken hög eller låg
4. Ganska låg
5. Låg

Erbjuder företaget något specifikt som gör att du känner dig benägen och motiverad att stanna kvar hos företaget?

Innan du sökte arbete hos din nuvarande arbetsgivare, kände du dig lockad av att istället söka jobb hos ett större och mera välkänt företag?

Till vilken grad känner du att dina arbetsuppgifter matchar din kompetens?

1. Mycket bra
2. Bra
3. Varken bra eller dåligt
4. Ej perfekt matchning
5. Inte bra

Finns det andra arbetsuppgifter i företaget som du tror att du skulle behärska bättre än dina egna arbetsuppgifter? (*Arbetsuppgifter som bättre matchar din erfarenhet och din kompetens*)

Är restriktionerna över vad som ingår i dina arbetsuppgifter tydliga?

1. Mycket tydliga
2. Tydliga
3. Tillräckliga
4. Något otydliga
5. Otydliga

Får du tillgång till den information som är nödvändig för att du ska kunna utföra dina arbetsuppgifter på ett bra sätt?

1. Ja
2. Delvis
3. Nej

Om du inte svarade ja i föregående fråga; Vilken typ av information saknar du vanligtvis?

Har du deltagit i någon intern utbildning med syftet att lära ut de kunskaper som krävs för att utföra arbetsuppgifterna som ingår i din tjänst?

1. Kontinuerlig utbildning ges
2. Inledningsvis deltog jag i utbildning
3. Ibland ges utbildning
4. Nej

Fungerar kommunikationen på ett bra sätt mellan dig och dina arbetskamrater?

1. Mycket bra
2. Bra
3. Varken bra eller dåligt
4. Mindre bra
5. Inte bra

Vilken är er huvudsakliga kommunikationskanal? (*Exempelvis; talar öppet med varandra då vi ses, talar över telefon, skickar e-mail, annat*)

Upplever du arbetsmiljön som tillfredsställande?

1. Mycket tillfredsställande
2. Ja
3. Varken ja eller nej
4. Inte särskilt tillfredsställande
5. Nej

Om du i föregående fråga inte kände dig fullständigt nöjd med arbetsmiljön; Vad skulle du vilja ändra på?

Skulle du önska att din vardag i företaget var mer strukturerad?

1. Ja
2. Nej

Om du svarade ja på föregående fråga; på vilket sätt skulle du önska att vardagen var mer strukturerad?

Hur gick det till när du blev anställd? (*Beskriv kortfattat rekryteringsprocessen*)

Hur ofta händer det att du jobbar övertid?

_____timmar per vecka

Vid eventuell övertid, blir du kompenserad därefter?

Hur ofta har ni gemensamma möten inom företaget?

_____gångar per månad

Om du missar ett möte, hur får du då tillgång till informationen som gavs under mötet?

Känner du att du har möjlighet att påverka händelser inom företaget som är relaterade till din anställning och dina arbetsuppgifter? *(Exempelvis genom att bidra med åsikter kring hur arbetsuppgifter ska skötas, hur arbetet ska fördelas mellan anställda etc.)*

1. Stor möjlighet
2. Delvis
3. Sällan
4. Nej

Beskriv kortfattat vad en bra arbetsatmosfär är för dig

Finns det tillräckligt med resurser att tillgå för att jobba ostört? *(Exempelvis datorer, telefoner och kontor)*

Om du utmärker dig positivt i ditt arbete, känner du att det uppmärksammas?

1. Ja, av personerna som är anställda som _____ inom företaget
2. Endast ibland, då av personerna som är anställda som _____ inom företaget
3. Nej

Känner du att det finns möjlighet till personlig utveckling inom företaget?

1. Ja
2. Delvis
3. Nej

Om du svarade ja; Hur ser den möjligheten ut?

Känner du att det finns möjlighet till en utveckling av din karriär inom företaget?

1. Ja
2. Delvis
3. Nej

Om du svarade ja; Hur ser den möjligheten ut?

Är det brukligt med utvecklingssamtal inom företaget?

1. Ja, _____ gånger per år med personen som är anställd som _____ inom företaget
2. Nej

Vad ser du dig själv göra om fem år?

Jag har varit anställd av företaget i _____ år

Min befattning på företaget är _____.

Bilaga 2, Intervjufrågor till HR- ansvariga

Inledande frågor

Ansvarsfördelning

1. Har ni någon person/roll som ansvarar för HR-biten i företaget?

Om ja på förra frågan;

- Hur ser HR- personens roll ut i stora drag och vad är viktigast i rollen?
2. Vem har det slutliga ansvaret för nyrekryteringar?
 3. Vilken är organisationens framtidsutsikt (planer på tillväxt)?
 4. Vem formulerar företagets vision och mål? Är de dokumenterade?
 5. Är företagets mål klara och tydliga för alla anställda?

HR- personens samspel med övriga

6. Hur kommunicerar du med de anställda? (öppet klimat där man går till varandras kontor/via mail, telefon eller annat)
7. Hur kommuniceras företagets mål internt?
8. Hur arbetar ni inom företaget? Projektform, teams etc?

Employer branding

9. Hur hög är er personalomsättning? (antal som lämnar resp. antal nyanställningar per år)
10. Är det lätt/svårt att hitta personer med de rätta kvalifikationerna?
11. Var söker ni dessa personer (externt eller internt)?
12. Hur gör ni (/marknadsför er) för att locka personal?

Ge exempel om respondenten inte vet;

- Arbetsmiljö
- Intressant arbete
- Utmanande
- Pengar
- Annat

13. Ser ni större och mer väletablerade företag som konkurrenser när det gäller arbetskraft?

14. Vad erbjuder ni anställda? (För att de ska stanna kvar)

Ge exempel om respondenten inte vet;

- Karriärstege
- Vidareutbildning/utveckling
- Ökande lön
- Annat

15. Vilken bild vill ni att anställda och framtida anställda ska ha av företaget? Varför vill ni bli uppfattade på detta sätt?

16. Hur skulle ett starkare Employer brand vara till fördel för ert företag?

17. Hur skulle ni beskriva er organisationskultur?

18. Till vilken grad tycker du att organisationskulturen är tillfredsställande?

1. Mycket hög
2. Hög
3. Normalt
4. Ganska låg
5. Låg

Processområden

19. Skulle du/ni önska att ni hade en mer strukturerad vardag i företaget? I sådana fall på vilket sätt?

20. Fungerar nyrekrytering på ett bra sätt? *Bemanning*

1. Mycket bra
2. Bra
3. Varken bra eller dåligt
4. Mindre bra
5. Inte bra

- Finns det en dokumenterad och standardiserad process som ni brukar följa vid rekrytering? (hur lång tid tar det)
- Finns det en arbetsbeskrivning för samtliga roller i företaget (vet alla exakt vad som förväntas av dem/vad som inkluderas i deras roll?)

- Har rätt personer i företaget hand om rätt uppgifter, det vill säga är arbetet fördelat så det överrensstämmer med personers kompetens? (Din åsikt) *Bemanning*
 - Är arbetsmiljön tillfredsställande? (Finns det yttre faktorer som stör? T ex oklarheter kring vad uppgiften innebär etc.) *Arbetsmiljö*
 - Vem ansvarar för att det råder ett bra arbetsklimat?
 - Sker det någon mätning/utvärdering av prestationer? I sådana fall, görs uppföljningar för att bibehålla/utveckla prestationerna? *Performance management*
 - Sker utbildning internt för att se till att samtliga har de kunskaper som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter? *Arbetsträning och utveckling*
 - 5. Kontinuerligt
 - 6. Inledningsvis
 - 7. Ibland
 - 8. Nej
 - Är löner och förmåner rättvist fördelade? *Kompensation*
 - Hur förmedlar chefer och anställda information sinsemellan?
 - Är de anställda duktiga på att hantera information och använda den effektivt i sitt arbete? (*Ta emot information om uppgifter och använda den i praktiskt arbete*) *Kommunikation och koordination*
 - 6. Mycket bra
 - 7. Bra
 - 8. Varken bra eller dåligt
 - 9. Mindre bra
 - 10. Inte bra
 - Fungerar kommunikationen mellan företagets samtliga anställda på ett bra sätt? *Kommunikation och koordination*
 - 1. Mycket bra
 - 2. Bra
 - 3. Varken bra eller dåligt
 - 4. Mindre bra
 - 5. Inte bra
- Ge respondenten chansen att utveckla sitt svar

- Finns det någon person som har det huvudsakliga ansvaret för att kommunikationen ska fungera? (t ex informera om möten, förändringar etc.)
- Har ni någon utarbetad plan för att behålla kompetent personal?