

Södertörns högskola  
Institutionen för ekonomi och företagande  
Företagsekonomi, C-uppsats  
Handledare Fotis Theodoridis  
Vårterminen 2007



# Atlas Copco möter employer branding – en strategistudie

Författare Marta Banach

## Abstract

Titel	Atlas Copco möter employer branding - en strategistudie
Ämne	Kandidatuppsats inom Företagsekonomi, 10 poäng
Författare	Marta Banach
Bakgrund	Employer branding handlar om en strategi ett företag kan använda för att bygga en identifierbar och unik identitet som arbetsgivare i syfte att kunna attrahera, motivera och kvarhålla nuvarande och framtida anställda.
Studieobjektet	Atlas Copco, ett globalt svenskt industriföretag som aktivt arbetar utefter strategin employer branding
Syfte	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur employer branding används på företaget Atlas Copco utmed tre områden: attrahera anställda, kvarhålla och motivera anställda samt utvärdering och effekt av strategin.
Metod:	Uppsatsen är av kvalitativ och kartläggande fallstudiekaraktär. Deduktiv undersökningsansats har använts. Primärdata utgörs av intervjuer med respondenter från Atlas Copco.
Slutsats	I studien i fråga har det framkommit att Atlas Copco lägger tonvikt på att attrahera potentiella anställda till skillnad från att kvarhålla och motivera nuvarande medarbetare. På samma sätt har det i studien framkommit att lite fokus ligger på utvärdering och effekt av strategin.

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 Employer branding strategi.....	1
1.2 Bakgrund och samhällsströmningar.....	2
1.3 Problemdiskussion.....	3
1.4 Syfte.....	4
1.4.1 Avgränsning.....	8
1.5 Disposition.....	5
<b>2 TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING.....</b>	<b>6</b>
2.1 Val av teoriområden.....	6
2.2 Varumärkesstrategier – Brand management.....	6
2.2.1 Företagsvarumärket - Corporate brand.....	7
2.2.2 Varumärkesidentitet - Brand identity.....	7
2.3 Organisationsidentitet.....	8
2.3.1 Intern kommunikation.....	9
2.3.2 Organisationskultur.....	9
2.2.3 Belöningsstrukturer.....	9
2.4 Employer branding och teori.....	10
2.4.1 Värdeproposition för anställda – Employee value proposition.....	10
2.4.2 Arbetsgivarkapital – Employer brand equity.....	11
2.4.3 Modellen- employer brand framework.....	12
2.4.4 Attraktiv arbetsgivare.....	13
2.4.5 Anställdas produktivitet.....	14
2.5 Teorisammankoppling via arbetsmodell.....	16
<b>3 METOD.....</b>	<b>17</b>
3.1 Metodansats.....	18
3.2 Metodval.....	18

3.3	Datainsamlingsmetod .....	19
3.3.1	Frågeformuläret .....	19
3.3.2	Urval respondenter .....	19
3.3.3	Insamlande av data .....	20
3.3.4	Bearbetning av data .....	20
3.3.5	Kritik av bearbetning .....	20
3.3.6	Kritik av tillvägagångssätt.....	21
3.3.7	Trovärdighet.....	21
4	Företaget Atlas Copco.....	23
4.1	Bakgrund .....	23
4.2	Varumärke .....	23
4.2.1	Ledord.....	23
4.3	Organisation.....	24
<b>5</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>25</b>
5.1	Employer branding .....	25
5.1.1	Slutsats employer branding .....	26
5.2	Varumärke .....	26
5.2.1	Slutsats varumärke.....	27
5.3	Organisation.....	28
5.3.1	Slutsats organisation .....	29
5.4	Attrahera .....	29
5.4.1	Slutsatser attrahera.....	30
5.5	Kvarhålla och motivera .....	30
5.5.1	Slutsatser kvarhålla och motivera .....	32
5.6	Utvärdering och effekt .....	32
5.6.1	Slutsatser utvärdering och effekt .....	34
<b>6</b>	<b>SAMMANFATTANDE SLUTSATS.....</b>	<b>35</b>
6.1	Vidare forskning.....	35
6.2	Kritisk reflektion .....	36

<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>37</b>
Bilaga 1 – intervjufrågor .....	39
Bilaga 2 – presentation av respondenter.....	40
Figurer	
<b>Figur 1 Employer branding framework</b> .....	13
<b>Figur 2 Arbetsmodell</b> .....	16

*Uppsatsens inledande kapitel syftar i första hand till att visa varifrån employer branding kommer, det vill säga, vilka samhällskrafter som gjort fenomenet aktuellt. Detta avsnitt syftar således främst till att kort definiera employer branding och visa problematiken med fenomenet, presentera gällande frågeställningar men även visa på de avgränsningar som undersökningen bygger på. I slutet av kapitlet finns en dispositionsmodell som syftar till att tydliggöra uppsatsen upplägg.*

## 1 Inledning



Det här är framsidan på Veckans Affärer nr 07/08 år 2006, som rubriken påbjuder beskrivs ett krig om talangerna eller som en annan artikel framför ”... huggsexa om ny välutbildad personal är ett av orosmolnen för fortsatt tillväxt/.../ju mer huggsexa/.../desto viktigare blir det att skaffa en aura av åtråvärdhet kring företaget” (Veckans Affärer 2006-01-07). De här är endast ett axplock av artiklar som behandlar fenomenet, employer branding, vilket handlar om att arbetsgivare måste skaffa sig ett attraktivt varumärke, ett arbetsgivarvarumärke, för att rekrytera men även kvarhålla kompetent personal något som idag anses vara en bristvara i samhället. Employer branding utgör därmed en strategi och sägs ha sitt ursprung i ett antal samhällsströmningar eller krafter. Men innan de presenteras visas på varför varumärken idag behandlas som en strategisk fråga och hur det kan kopplas samman med employer branding samt definition. Dessutom finns det anledning att framföra att employer branding som fenomen anses vara något relativt nytt. För även om det finns artiklar och böcker som behandlar ämnet eller företag och konsulter som aktivt jobbar med employer branding är det fortfarande inte ett etablerat och erkänt begrepp. Fenomenet är därmed något nytt i bemärkelsen att det inte finns en allmänt etablerad vetenskaplig employer branding teori eller att begreppet i folkmun är vedertaget.

### 1.1 Employer branding strategi

Enligt Melin (1999), anses varumärken idag vara en värdefull tillgång för hela organisationen. Det handlar därmed inte längre enbart om att skydda och bevara sitt varumärke utan även att bygga det (Aaker 1996). Det här är tydligt, inte minst bland svenska företag enligt Melin (1999) som menar att det under senare år skapats en trend att framhäva varumärket för att skapa och behålla fördelar på en alltmer konkurrerande marknad. Varumärken har därmed

börjat ses som en fråga om strategiskt handlande. Enligt King och Grace (2005) har de organisationer som lyckats utvecklat framgångsrika varumärken ofta gjort det genom skapandet av en kultur där hela organisationen är delaktig i den process som utgör varumärkesbyggandet. Denna delaktighet medför att de anställda får en central roll inom varumärkesstrategier. En avgörande roll, enligt King och Grace (2005) när det kommer till kommunikationen mellan en organisation och marknaden eftersom den utgör en konkurrensfördel för hela företaget. I och med detta, konkurrensfördelen som det innebär, anses det vara viktigt för företag att framstå som en attraktiv arbetsgivare, jobba utefter en strategi, employer branding. Employer branding strategin handlar således om att som företag ska kunna differentiera sig som en skicklig arbetsgivare gentemot sina konkurrenter, andra arbetsgivare, på ett unikt sätt som är svårt att kopiera (Minchigton 2005). Differentieringen medför följaktligen en samling funktionella, ekonomiska och psykologiska aspekter som ett företag erbjuder via en anställning (Fürth 2002). Employer branding ringar därmed in företags olika värdesystem, policys och beteende som går i linje med målet att attrahera, motivera och kvarhålla befintlig och framtida personal (Backhaus & Tikoo 2004). Mål som ska leda till sänkta kundkostnader, höjd kundtillfredsställelse och ökning av effektivitet (Barrow & Mosley 2005). Dessa definitioner av employer branding leder således till den definition som genomgående används i uppsatsen.

Ett strategiskt verktyg företag kan använda sig utav för att differentiera sig från sina konkurrenter samt som en process för att bygga en identifierbar och unik identitet som arbetsgivare i syfte att kunna attrahera, motivera och kvarhålla nuvarande och framtida anställda.

## **1.2 Bakgrund och samhällsströmningar**

Enligt Alvesson (2004) kan själva uppkomsten av employer branding spåras till ett antal förändringar eller trender under de senaste årtiondena. Förändringar som övergången från ett produktinriktat industrisamhälle till ett mer tjänsteinriktat i skiftet från den industriella åldern till informationsåldern (Minchigton 2005). Trender som globalisering och urbanisering som medfört en alltmer snabbväxande arbetsmarknad där människor ofta byter arbetsplats. Förändringar som den växande efterfrågan på kompetens där arbetsgivare alltmer behöver anstränga sig för att locka till sig och utveckla den. Denna efterfråga som

enligt Michaels et.al. (2001) går att härleda till demografiska trender vilka kontinuerligt gör det svårare för företag att ersätta värdefull arbetskraft. I sammanhanget talas det ofta om de platser som kommer att behöva fyllas när 40-talistgenerationen lämnar arbetslivet (Israelsson et.al 2006). *Generationseffekten*, den miljö och det samhälle man föds och växer upp i och med, är ytterligare en samhällstrend som sägs ligga till grund för employer branding. Ett samhälle som Jedbratt (1999) beskriver, har postmaterialistiska värderingar, där människor är mer intresserade av självförverkligande än pengar, mer av relationer och av utmaningar. En viktig del i detta sammanhang bli enligt Jedbratt (1999) att arbetsgivare måste visa upp ett engagemang för värderingar som medarbetare vill bli förknippade med men även att framstå som en personlighet med moraluppfattning, livsstil, människosyn och världsåskådning (Fürth 2002). Dagens arbetsmarknad står således under dramatisk förändring eftersom kompetens som ser ut att bli en bristvara utgör en viktig konkurrensfördel, ett kunskapsövertag (Jedbratt 1999). Organisationer rustar därmed inför ett kunskapssamhälle, inför en framtid som kommer att handla om att rekrytera rätt kompetens och kvarhålla den (Fürth 2002).

### **1.3 Problemdiskussion**

Det arbetsmarknadsscenario som målats upp medför att employer branding är ett intressant fenomen att undersöka inom en företagskontext. För uppsatsen i fråga har Atlas Copco, ett globalt svenskt industriföretag, valts som studieobjekt eftersom man på företaget aktivt arbetar med strategin employer branding (för utförlig beskrivning av Atlas Copco se sid. 23). Att studera Atlas Copco har för uppsatsen inneburit att en problemdiskussion eller att en del frågor rests som berör den arbetsprocess som employer branding medför för företaget. Den första frågan som varit intressant att diskutera är hur Atlas Copco arbetar för att attrahera personal. Denna fråga berör den externa kommunikationen av employer branding, till exempel hur företaget jobbar med nyrekrytering eller med annonsering. Frågan berör även varför Atlas Copco jobbar med employer branding, vilka mål och förväntningar de har på lång respektive kort sikt samt vilka organisatoriska förutsättningar som legat till grund. Vanliga förutsättningar brukar vara tillväxt, omorganisering, företagsuppköp eller rekryteringsbehov men även att företaget i fråga har en varumärkesgrund att stå på och hur denna kommuniceras (Michaels et al 1999). Varumärkesgrunden, eller ett tydligt företagsvarumärke, brukar ofta inom employer branding ses som en förutsättning för en framgångsrik genomförd employer branding strategi. Det handlar nämligen om att företaget utmed företagsvarumärket och dess kommunikation ska



lyckas bygga upp ett attraktivt arbetsgivarvarumärke, ett employer brand. Detta har lett till nästa fråga som berör det sätt Atlas Copco jobbar för att kvarhålla och motivera personal. Denna fråga berör främst den interna kommunikationen av employer branding och vilka åtgärder Atlas Copco tar för att personalen ska stanna kvar. Frågan berör även de delar av employer branding som handlar om engagemang och mentorskap, ämnen som förklaras i teoriavsnittet. Dessa frågor är relevanta eftersom de talar för att employer branding inte ska reduceras till ett rekryteringsinstrument utan att det ska vara en strategi som genomsyrar hela företagskulturen. Det handlar med andra ord om att strategin ska fungera som ett instrument för att engagera anställda i företaget för att få dem att stanna kvar. Barrow och Mosley (2005) skriver att employer branding borde leda till mål som sänkta kundkostnader, höjd kundtillfredsställelse och ökning av effektivitet vilket leder till den sista frågan som har varit intressant att diskutera, de förväntade effekterna Atlas Copco har av employer branding strategin. För ett företag som jobbar med en strategi bör det rimligtvis finnas förväntade effekter. Det bör även finnas sätt eller system att utvärdera eller mäta dessa effekter på. För det kan till synes verka orimligt att jobba utefter en uttalad strategi och inte ha vissa förväntningar eller målsättningar med den med tanke på att strategin innebär en investering för ett företag som bör ge avkastning. Problemdiskussionen sammanfattas i följande: attrahera personal, kvarhålla och motivera personal samt utvärdering och förväntad effekt av employer branding strategin.

## **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur employer branding används på företaget Atlas Copco utmed tre områden: attrahera anställda, kvarhålla och motivera anställda samt utvärdering och effekt av strategin.

### **1.4.1 Avgränsning**

Den första avgränsningen har varit att studera employer branding som en strategi ur ett ledningsperspektiv och varumärkesperspektiv. Ledningsperspektiv har inneburit att endast arbetsgivarens perspektiv studerats och de anställdas perspektiv valts bort.

Varumärkesperspektivet har inneburit att endast den del av ett företags varumärken som berör employer branding har studerats. Därför har produkt- och tjänstvarumärken valts bort medan

företagsvarumärket endast använts som utgångspunkt och i relation till employer branding. Avgränsningarna bottenar i det djup undersökningen krävt och att ämnet i sig annars skulle blir för komplext att hantera. Men likväl bottenar avgränsningarna i viljan att få praktisk insyn i hur ledare och chefer på ett företag jobbar med employer branding.

### **1.5 Disposition**

I kommande kapitel kommer teori och tidigare forskning samt den arbetsmodell som varit vägledande för uppsatsen i fråga presenteras. Det tredje kapitlet är metod. Här beskrivs det tillvägagångssättet som används, urval av respondenter men även metodkritik. Det fjärde kapitlet handlar om företaget Atlas Copco och hur de ser på sitt varumärke och sin organisation. Både det fjärde och det femte kapitlet, analys, utgår ifrån satt arbetsmodell. Analys har vävts samman med empirin och avser att besvara de undersökningsfrågor som legat till grund för studien. Det sjätte och avslutande kapitlet är en sammanfattning och diskussion av slutsatser från föregående kapitel, här presenteras även förslag på vidare forskning och en kritisk reflektion.

## 2 Teori och tidigare forskning

*Detta avsnitt syftar till att tillföra en övergripande förståelse och definition av vad employer branding innebär samt vilka teorier och modeller som använts för att beskriva fenomenet.*

*Detta görs genom att visa vad tidigare studier bygger på och deras empiriska resultat. Tanken med avsnittet teori och tidigare forskning är således att tydliggöra centrala aspekter inom undersökningsområdet.*

### 2.1 Val av teoriområden

Medan det finns mycket skrivet om traditionell marknadsföring, att sälja ett företags produkter och/eller tjänster eller själva organisationen som ett varumärke, finns det i jämförelse relativt lite skrivet om employer branding. Även om det på senare år kommit att bli ett ämne som mer frekvent diskuteras och även praktiseras saknas det bitvis empiriska studier som ringar in området i sin helhet. Detta är i alla fall vad många författare i böcker och artiklar framför, även i publikationer från år 2006. Därav är det aningen problematisk att hitta lämpliga teorier och modeller som beskriver fenomenet specifikt. Istället krävs det att ta lite omvägar via traditionella marknadsförings- och organisationsteorier för att ringa in det. För uppsatsen i fråga har det inneburit att det utgått först från marknadsföringsteorier för att i nästa steg presentera organisationsteorier. Slutligen visar det hur dessa kan relateras eller återkommer inom employer branding.

Skillnaden mellan marknadsförings- och organisationsteorier är dess utgångspunkt. Inom marknadsföring behandlas varumärket som en strategisk resurs som ska generera värde till företaget. Organisationsteori däremot, talar för varumärket som ett verktyg för organisationen som ska skötas och styras för att skapa band mellan den interna kulturen och den externa imagen (Bickerton 2000).

### 2.2 Varumärkesstrategier – Brand management

Varumärkets förmåga att vara värdeskapande har enligt Melin (1999) under senare tid blivit allt mer uppmärksammat och är en av de viktigaste orsakerna att företag idag betraktar varumärkesuppbyggnad som en fråga av hög dignitet. Forskning inom varumärkesstrategier eller brand management, den amerikanske terminologin, fokuserar på varumärket som ett konkurrensmedel. Enligt Kapferer (1997) ses varumärkesstrategier som oundgängliga och

handlar inom en strategisk mening om att skapa differentiering. Varumärkesstrategier innebär således att skapa ett löfte som är unikt för företaget och på så sätt skilja sig från konkurrenter. Ett sådant löfte grundas på förståelse av marknaden och kunder. Men även förståelse av kompetens och det som motiverar människor att bli delaktiga i organisationen. Varumärkesstrategier utförda i sin fulla kontext genomsyrar därför hela företaget från början till slut ([www.changingminds.org](http://www.changingminds.org)).

### **2.2.1 Företagsvarumärket - Corporate brand**

Företagsvarumärket syftar på företagets identitet som varumärke och representerar dess värderingar. Värderingar som ofta återfinns i de värderingar som företags grundare, ägare och företagsledning har. Genom att representera dessa kan ett företagsvarumärke utgöra en betydande konkurrensfördel genom att erhålla en viss image hos konsumenter (Ind 2004). Emellertid kan företag eller ett varumärke inte ”ha en image”, utan det är något som skapas hos konsumenten. Enligt Keller (1998) kan företag ofta ha kontroll över produktens image men liten kontroll över sin image som företag. Det blir följaktligen svårare att styra företagets image än produktens image. Emellertid kan ett produktvarumärke och dess positiva image ge resonans på varumärkeskapitalet. Ett effektivt företagsvarumärke kräver emellertid att ett företag konstant levererar budskap om varumärket för att upprätthålla ett unikt rykte och image (Chernatony & Harris 2001). Mots dessa kriterier utgör företagsvarumärket ofta en värdefull tillgång och ger konkurrensfördelar. Företagsvarumärket ses därför ofta som en garant för kvalitet, som en försäkring mot dåligt utförande eller dålig effektivitet samt finansiell risk. Ett företagsvarumärke är således värdefullt i flera avseenden, det kommunicerar ett varumärkes värden, ger ett löfte, erbjuder differentiering från konkurrenter och förädlar lojalitet både inom och utanför organisationen (Ind 2004). Att se på ett företag som ett varumärke innebär därmed en holistisk syn vilken är kopplad till ett företags varumärkesidentitet, något som kommer att behandlas i nästa punkt.

### **2.2.2 Varumärkesidentitet - Brand identity**

Varumärkesidentiteten representerar företagets grundläggande mål, värderingar och strategier (Aaker 1996). Därav kan varumärkesidentiteten kopplas samman med varumärkesstrategier men likväl med företagsvarumärket eftersom båda syftar till att differentiera företaget på

marknaden. Varumärkesidentiteten brukar ofta beskrivas som avsändarens avsikt. Hur avsikten emellertid uppfattas, imagen som behandlades ovan, av mottagaren är ett resultat av flera integrerade variabler. Här är företagsidentiteten inkluderad men även mottagarens förhållande till andra varumärken och dennes förförståelse (Aaker 1996). Detta visar på att ett gap kan uppstå mellan den identitet företaget har eller vill ha och hur den uppfattas, d.v.s. dess image. Enligt Kepferer (1997) föregår identitet image eftersom han ser på varumärkesidentiteten som ett nödvändigt begrepp som håller företaget samman. Det innebär att företaget genom att skickligt definiera sin identitet kan minska det gap som kan uppstå mellan varumärkesidentitet och uppfattad image hos mottagare. För att göra detta långsiktigt handlar det om att sända ut ett konsistent budskap och bygga varumärket utifrån organisationsidentiteten (Chernatony & Harris 2001).

### **2.3 Organisationsidentitet**

Varumärkesidentitet som presenterats ovan är ur ett marknadsföringsperspektiv, genom att det betonar hur företaget externt kan skapa en image. Medan det perspektiv som nu ska presenteras, det organisatoriska, betonar företagets interna kommunikation.

En organisationsidentitet utgörs av dess medlemmar och deras upplevelser och uppfattningar om organisationen som helhet. Begreppet skiljer sig därmed, enligt Hatch (2002), från begreppet image eftersom organisationsidentiteten är självcentrerad. Det handlar om hur organisationsmedlemmarna uppfattar sig själva som en del av företaget. Imagen är hur andra utanför organisationen uppfattar företaget. Därför finns det ingen anledning att image och organisationsidentitet ska stämma överens med varandra (Hatch 2002). Emellertid finns det ett tydligt samband mellan organisationens identitet och företagets image. Men tanke på att den image ett företag vill skapa av sig själv i omgivningen bidrar till att upprätthålla den identitet som finns inom organisationen (Hatch 2002). Identiteten bidrar därmed att förstå omvärlden och den egna platsen i denna. Tillhörigheten och självuppfattningen i organisationen har därför betydelse för människors sätt att förhålla sig till sitt arbete och sin omvärld (Alvesson 2004). Av den anledningen är det viktigt för en företagsledning att förankra och kommunicera en organisationsidentitet så att medarbetare kan förstå vad ett företag står för.

### **2.3.1 Intern kommunikation**

Intern kommunikation är avgörande för att förse anställda inom en organisation med information i syfte att erhålla deras engagemang. Anställda bör förstå vilka förväntningar företaget har på dem och på vilket sätt de kan bidra till organisationsidentiteten genom sitt beteende och uppförande (Chernatony & Harris 2001). För att medarbetare ska känna sig engagerade i en organisation och för dess identitet är det viktigt att etablera program för kommunikation med medarbetarna. På så sätt blir anställda delaktiga i identitetsbyggandet vilket medför engagemang och underlättar deras förståelse och konsensus. Det är därför av vikt, enligt Chernatony & Harris (2001), att anställda aktivt deltar i processen att bygga en identitet, och oberoende av organisationens mål, bör försöken att skapa en image inkludera de egna anställda för att skapa ett värde hos dessa.

### **2.3.2 Organisationskultur**

För att definiera organisationskultur används ofta begrepp som normer, värderingar, traditioner och beteendemönster. Schein (1992) beskriver organisationskultur som ett mönster av delade åtaganden som formas när en grupp löser gemensamma problem för att anpassa sig till omgivningen eller som resultatet av en inlärningsprocess inom gruppen. En process som till viss del påverkas av organisationsledaren. Därför kan det enligt Schein (1992) vara viktigt att analysera och förstå organisationskultur och ledarskap i ett sammanhang. Yukl (2002) talar för ledares förmåga att påverka en organisationskultur medfört ett mindre fokus på ledarens personliga egenskaper och mer fokus på samspelet ledare och medarbetare. Därmed talas det ofta om att ledare gått från att ha varit främst operationellt orienterade till att även vara strategiskt orienterade med tanke på att de jobbar utefter visioner och motiverar medarbetare och skapar goda förutsättningar för prestation (Yukl 2005).

### **2.2.3 Belöningsstrukturer**

Graden av motivation bland medarbetare i en organisation garanterar dess kvalité och därmed ofta dess framtid. Därför anser Rubenowitz (2004) att organisationer idag ska utveckla en förståelse för och ett tillvaratagande av mångfalden av motiverande faktorer. Anledningen är att det inte är en fullgod modell för att förklara vad som motiverar medarbetare och skapar

prestationer vilket bottnar i organisationers komplexitet och dynamik. När det kommer till löns betydelse för motivationen har en studie genomförts av Hedlund och Ponténs (i Rubenowitz 2004) som visar att lön som en dimension kan kompensera brister i andra dimensioner i en organisation. Hur hög prioritet lön har är dock ytterst individuellt. Enligt Rubenowitz (2004) är lönen om än betydelsefull inte en primär drivkraft för engagemang och prestationsvärde även om den kan ge en viss känsla av värde, status och självkänsla. Ofta tillskrivs lönen därför ett symboliskt värde, ett uttryck för uppskattning från överordnade (Rubenowitz 2004).

Ett annat sätt att motivera anställda inom en organisation är genom kompetensutveckling. Det handlar om de olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser och kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden.

Kompetensutveckling kan till följd av detta ses som ett verktyg för att behålla och attrahera kompetent personal. Kompetens hos medarbetare är ofta sammanbunden med dess yrkesskicklighet, sociala förmåga och lärandeförmåga. Kompetens inom organisationen bottnar i den sammantagna individkompetensen men även företagskulturella aspekter som normer och värderingar. Kompetensutveckling hos medarbetare är således nära förbundet en organisations mål men sker på olika sätt beroende på organisation och situation (Landy och Conte 2004).

## **2.4 Employer branding och teori**

I kommande avsnitt kommer employer branding belysas utifrån de olika teorierna.

Inledningsvis presenteras det som anses vara kärnan i employer branding, värdepropositionen och arbetsgivarkapitlet. För att sedan via en modell, *employer brand framework* av Backhaus & Tikoo (2004) visa hur resterande delar passar ihop.

### **2.4.1 Värdeproposition för anställda – Employee value proposition**

Varumärket som strategi, som ett differentiering- och positioneringsverktyg handlar inom employer branding om utvecklingen av en värdeproposition för anställda (Lawler 2005).

Propositionen kan ses som en holistisk summering av allt det som de anställda upplever under tiden de är anställda på ett företag, allt från tillfredställande arbetsuppgifter till miljön, ledarskap, medarbetare, kompensation etc (Michaels et al 1999). För att skapa en

värdeproposition använder ett företag information om företagskulturen, ledarskapsstil och de kvalitéer och image som finns hos nuvarande anställda samt de intryck en produkt eller tjänst ger (Sullivan i Backhaus & Tikoo 2004). En attraktiv proposition går således i linje med organisationens vision och attraherar likväl de som är inom men även utanför organisationen. Till exempel IKEA som jobbar utefter visionen ”demokratisera design” eller Starbucks som jobbar utefter ”Coffee as a cult” men likväl Virgins ”Iconoclasm” (Barrow & Mosley 2006). Varumärken uppbyggda för att stämma överens med de anställdas bild av det. Anställdas roll inom en organisation blir därmed, enligt King och Grace (2005) en central del inom den varumärkesbyggande processen. Central eftersom, på en arbetsmarknad där konkurrensfokus ständigt ökar blir en organisationsframgång avhängd en anställds möjlighet att påverka den positivt men likväl negativt. När en organisation således eftersträvar en överlägsen konkurrensfördel blir varumärkesstrategier inte bara ett fokus för ledning utan ett fokus för hela organisationen (King & Grace 2005).

En värdeproposition formas utefter att specifikt tilltala de personer som företaget vill attrahera (Michaels et al 1999). Till exempel kan ett högteknologiskt företag tilltala en mer energisk generation X-typer med förkärlek till Internet. Ett finansbolag tilltalar kanske mer riskälskande, analyserade och aggressiva förhandlare, medan ett läkemedelsföretag attraherar personer som älskar forskning och möjligheten att påverka människors livskvalité (Michaels et al 1999). Propositionen ska därmed inte vara samma sak för alla företag eftersom det ska vara en sanningsenlig representation av det som företaget erbjuder anställda. På så sätt blir värdepropositionen som strategi en kärnidentitet med grund i företagets vision som är uthållig och konsistent över tid (Melin 1999).

#### **2.4.2 Arbetsgivarkapital – Employer brand equity**

Inom employer branding kan varumärkeskapital ses som effekten av varumärkeskänedom hos potentiella och anställda medarbetare. Effekten uppstår när ett företag skapar en värdeproposition och kommunicerar den (Lawler 2005). Eftersom arbetsgivarkapitalet, *employer brand equity*, uppmuntrar potentiella rekryter att söka sig till ett företag och anställda medarbetare att stanna kvar. Därmed ett arbetsgivarkapital, den önskade effekten av alla employer branding aktiviteter ett företag genomför (Backhaus & Tikoo 2004). Kapitlet kopplas till det mervärde som krävs för att differentiera sig från konkurrenterna. Enligt Barney (1991)



grundas employer branding på att antagandet att *humankapital* tillför mervärde till ett företag. Genom att investera i detta kapital kan ett företag erhålla konkurrensfördelar som i förlängningen har en positiv inverkan på både produktivitet och effektivitet. Hansson och Andersson (1999) definierar humankapital som ”*Summan av all kompetens i verksamheten som bidrar till värdeskapande*”. Enligt författarna ska ett företag för att kunna konkurrera och överleva de krav som ställs på organisationen från olika intressenter stärka sitt humankapitals kompetenser kontinuerligt. Företag bör således investera i sitt humankapital för att försäkra att personalen har de förutsättningar som krävs för att genomföra de strategiska beslut som företaget tagit. Av den anledningen är kapitalet viktigt i den strategiska processen som företag tar sig an och kan ses som en konkurrensförutsättning för att kunna överleva på en allt hårdare marknad (Hansson & Andersson 1999).

Att investera i humankapital medför att ett företag, internt, ska kommunicera med ett employer brand eftersom här ryms det löfte som arbetsgivaren har gett till dem som har rekryterats till företaget. Målet med kommunikationen är att fastslå de värderingar och företagsmål som existerar inom en organisation. Ett employer brand, arbetsgivarvarumärket, ska helst utvecklas i samklang med ett företags produkter eller tjänster och företagsvarumärket. Emellertid finns det enligt Backhaus och Tikoo (2004) några likheter mellan dessa två varumärken, företagets och arbetsgivarens, men även två saker som skiljer dem åt. Den första är att employer brand är arbetskraftspecifik och karakteriserar företagets identitet som en arbetsgivare. För det andra, riktas ett employer brand både till en intern och till en extern publik medan produktvarumärke eller tjänsteverumärke och företagets övergripande varumärke framför allt riktar sig till en extern publik.

### **2.4.3 Modellen- employer brand framework**

Modellen, *employer brand framework* av Backhaus & Tikoo (2004) visar på ett tydligt sätt hur employer brandings olika element kopplas samman med marknadsförings- och organisationsteorier. Modellen beskriver en struktur, ett flöde, av employer branding i två steg som leder till att vara en attraktiv arbetsgivare och öka anställdas produktivitet.

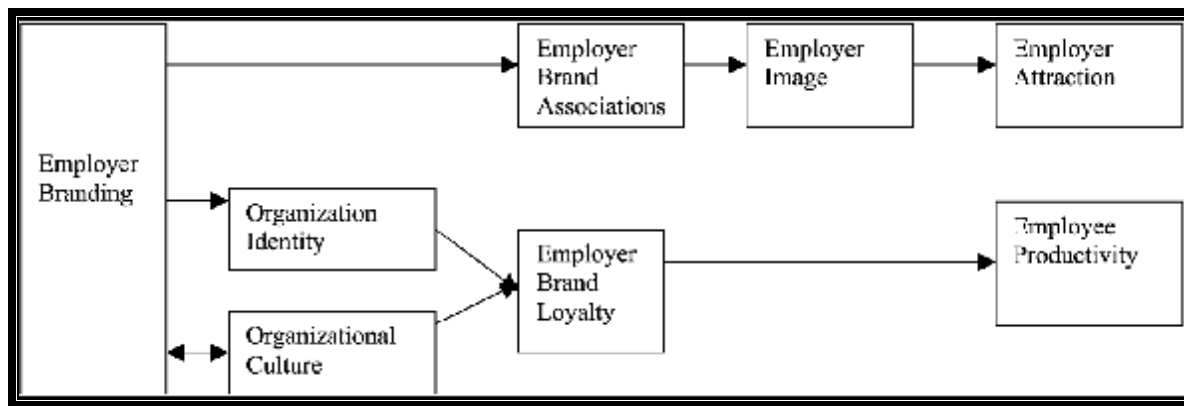


Fig. 1 Employer branding framework

#### 2.4.4 Attraktiv arbetsgivare

*Employer brand associations* eller varumärkesidentiteten är de tankar och idéer som ett arbetsgivarvarumärke väcker hos anställda– dess image. Image är således den bild av varumärket som uppstår i anställdas medvetande när en arbetsgivare kommunicerar sin identitet. Kommunikation av ett employer brand fungerar följaktligen, även om det främst är designad för att attrahera anställda, även som en förstärkare av ett företags produkter eller tjänster och företagsvarumärket (Lawler 2004). Därför bör kommunikation av en arbetsgivare och dess varumärke, enligt Backhaus & Tikoo (2004) gå i linje med hur företagets marknadsför resterade varumärken. Något som inte alltid genomförbart, för hur ett företag jobbar med mänsklig kompetens bör men behöver inte alltid vara i linje med företagsvarumärket. Ta Cigaretstillverkaren Philip Morris som exempel, här kan anställda kanske inte stå för produktvarumärket. Något som inte betyder att de inte kan stå för det varumärke företaget har som arbetsgivare och arbetsplats samt arbeta ut efter de värderingar som finns där inom.

*Employer brand image*, arbetsgivarimage, kan enligt Backhaus och Tikoo (2004) delas in i *funktionella* och *symboliska* fördelar. Funktionella beskriver de element som i objektiv mening gör en anställning eftersträvansvärd som lön, förmåner, avgångsvederlag. Symboliska fördelar är relaterade till hur ett företags prestige uppfattas och hur potentiella medarbetare attraheras av företagets image som arbetsgivare. Enligt modellen skapar potentiella medarbetare en image av arbetsgivaren utifrån varumärkesidentiteten, som är det arbete ett företag lägger ner på employer branding. Potentiella medarbetare utvecklar således en uppfattning om företagets image baserat på fler källor än en arbetsgivare kontrollerar. Ett effektivt employer brand fungerar på så sätt i ett förebyggande syfte eftersom de, enligt Backhaus och Tikoo (2004),

identifierar en arbetsgivaridentitet och ständigt strävar efter att utveckla den.

En möjlig förklaring av sambandet mellan image och arbetsgivaridentiteten är den liknelse som går att göra till relationen mellan en person och en organisation. Undersökningar visar, enligt Backhaus och Tikoo (2004) att relationen är avhängd på vilken image potentiella medarbetare har och vilken jämförelse de gör till sina behov, personligheter och värderingar. Desto bättre dessa värderingar stämmer överens med organisationens värderingar ju större chans finns det att en potentiell medarbetare upplever *employer attraction*, att arbetsgivaren är attraktiv. Att fler potentiella medarbetare uppfattar ett företags image positivt leder således på ett naturligt sätt till att de söker medlemskap i organisationen eftersom de finner arbetsgivaren attraktiv och vill associeras med företaget.

De funktionella fördelarna kommer ofta i skymundan av de symboliska fördelarna när det kommer till diskussionen om en attraktiv arbetsgivare (Backhaus och Tikoo 2004). Vilket kan kopplas till det Rubenowitz (2004) menar, att lönen är väsentlig även om den inte behöver utgöra en primär drivkraft för engagemang och prestationssträvande. Följaktligen är det främst de symboliska fördelarna som avgör hur attraktiv en arbetsgivare är för potentiella medarbetare. Emellertid är båda fördelarna, symboliska som funktionella, av vikt när det kommer till hur ärliga företag är med sin kommunikation av ett employer brand för annars kan det resultera i en ofullständig bild av organisationskulturen vilket kan leda till att anställda söker sig till andra anställningar (Backhaus & Tikoo 2004). På samma sätt är det av vikt att fördelarna anpassas efter de anställda ett företag vill attrahera och ha kvar (Lawler 2005).

#### **2.4.5 Anställdas produktivitet**

*Employer brand loyalty*, arbetsgivarlojalitet, består enligt Backhaus och Tikoo (2004) av två dimensioner. Den första är *beteendemässig* och respresenterar anställdas vilja att ta del av varumärket utmed sin tro och känslor att vilja stanna kvar på företaget och lägga ner extra kraft på att bygga dess framgång. Denna del är sammankopplad med organisationsidentiteten, *organizational identity*. Den andra dimensionen *attitydmässig* representerar anställdas engagemang av varumärket och är sammankopplad med *organizational culture*, organisationskulturen och dess identitet som i sin tur påverkar lojaliteten till arbetsgivaren (Backhaus och Tikoo 2004). Desto positivare anställdas bild är av företags image desto mer bidrar det till deras självkänsla och att de identifierar sig med en organisation (Backhaus &

Tikoo 2004). Employer branding stärker på så sätt organisationsidentiteten bland anställda samtidigt som det utgör ett samband till arbetsgivarlojaliteten. Minchigton (2005) delar in anställdas engagemang i, *kognitivt* och *affektivt*. Kognitivt engagemang innebär att anställda håller med om företagets mål och värderingar. Affektivt engagemang, att anställda känner en tillhörighet och stolthet med sina anknytningar till företaget. Eftersom anställdas engagemang är relaterade till organisationskulturen innebär det att employer branding fungerar som en förstärkare av den, men även som en förändrare av kulturen. Inom organisationen blir således ledarskap och intern marknadsföring därför det sätt att skapa en kultur som förstärker önskat beteende hos anställda (Backhaus & Tikoo 2004).

Ledarskapet har anser, Barrow & Mosley (2005) en central del inom employer branding eftersom den har en kritisk roll när det kommer till att förstärka dess trovärdighet eller äkthet. En studie som genomförts av Carolyn et al (2007) beskriver företagsledarens roll som unik. Unik med tanke på att denna står i toppen av företagets hierarki och alla som tillhör organisationen påverkas av dess person. Ledare som involverar anställda i företagsvisionen bekräftar och förstärker de anställdas engagemang. Effektivt ledarskap är, enligt Barrow och Mosley (2005) ett av de effektivaste sätten för att kraftfullt driva fram de anställdas engagemang. Emellertid är detta avhängt om en ledare är villig att vara personlig, att engagera sig på ett öppet sätt och tala om företagsframgångar när de dyker upp. Ledare ska på så sätt agera som förebilder och uppmuntra anställda till en specifik sinnestämning och beteende. Med andra ord bör ledare arbeta med varumärksvision och dess värderingar och utveckla dess underliggande mening ([www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)).

Arbetsgivarlojaliteten är positivt sammankopplad med *employee productivity*, anställdas produktivitet, enligt Backhaus och Tikoo (2004), eftersom employer branding söker fungera som balans mellan arbetsgivarlojaliteten och anställdas produktivitet. Det vill säga lojala anställda presterar bättre eftersom de är nöjda med sin anställning vilket syns i deras kundbemötande och därmed i företagets lönsamhet. Anställdas produktivitet kopplar Backhaus & Tikoo (2004) även till förändringar på hur man ser på karriär och dess utveckling för anställda på företag. En studie genomförd av Michael et al (1999) visar att anställda främst utvecklas genom jobberfarenheter och med hjälp av mentorskap. Emellertid känner sig många obekväma, enligt Michaels et al (1999) med rollen som mentor eftersom den kräver både ett emotionellt och personligt engagemang. Att vara en god mentor kräver därmed utvärdering av

kompetensutveckling, det vill säga kännedom men även en diskussion om anställdas kompetens och potential, något som kan upplevas som påträngande. Bra mentorskap är således krävande och tar tid i anspråk och bygger på feedback som ska vara ärlig men inte kuvande, objektiv men inte opassionerad, instruktiv men inte föreskrivande (Michaels et al 1999). Backhaus och Tikoo menar att employer branding som lägger tonvikt vid mentorskap ger en bra grund för hur en organisation ska kunna skapa karriärsprogram för att hjälpa anställda att vidareutvecklas och samtidigt öka sin produktivitet inom företaget.

## 2.5 Teorisammankoppling via arbetsmodell

Då teoriavsnittet för denna uppsats är omfattande har det varit av största nytta att utforma en arbetsmodell för att ha ett strukturerat och systematiskt tillvägagångssätt och på så sätt kunna besvara uppsatsens syfte, att undersöka hur employer branding används på företaget Atlas Copco, men likväl för att genomföra en värdefull undersökning och analys. Arbetsmodellen har även varit viktig i aspekten att framföra ett pedagogiskt och lättförståeligt material så att läsare lätt kan följa med i argument och i de tankebanor som läggs fram. Modellens utgångspunkt är att employer branding är sammankopplat med företagets varumärke och med organisationen och dess personal och bygger på att undersöka employer branding utmed dess huvudområden från problemdiskussionen: *Attrahera, Motivera & Kvarhålla, Utvärdering och Effekt*. Dessa områden är samkopplade till Backhaus och Tikoos modell, *Employer branding framework*. Kopplingen till modellen redovisas nedan.

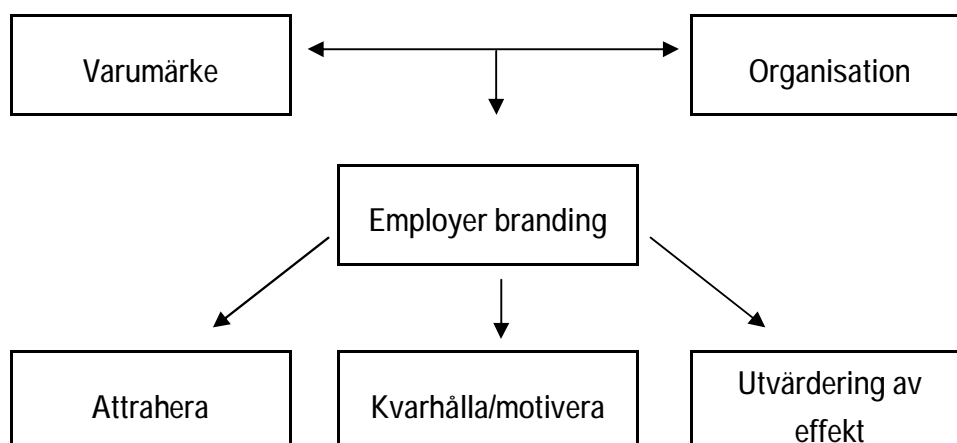


Fig.2 Arbetsmodell

Det är endast de två första delarna *Attrahera* och *Kvarhålla & Motivera* som explicit är samkopplade med Backhaus och Tikoos modell genom att deras modell kan ses som en förklaring till varför ett företag vill attrahera och motivera samt kvarhålla personal. *Attrahera* kan därmed kopplas till det Backhaus och Tikoo kallar *Attraktiv arbetsgivare*, en del som handlar om företagets externa kommunikation. *Kvarhålla & Motivera* kan kopplas till det Backhaus och Tikoo benämner som *Anställdas produktivitet*, hur ett företag går till väga för att engagera och motivera personalen för att den ska stanna på företaget, denna del berör således den interna kommunikationen. *Utvärdering & Effekt* är inte explicit sammankopplad till Backhaus och Tikoos modell utan implicit eftersom denna del av arbetsmodellen bygger på att ett företag rimligtvis inte arbetar med employer branding strategin utan att förvänta sig ett antal effekter. Denna del av modellen syftar således till att reda ut vilka effekter ett företag förväntar av employer branding strategin i sig men även om det finns sätt att mäta dessa effekter på.

## 3 Metod

*I följande avsnitt beskrivs metodansats och de tillvägagångssätt uppsatsen bygger på samt hur material samlats in men även vilken typ av data som ligger till grund för arbetet och hur den har bearbetats samt kritik.*

### 3.1 Metodansats

Den ansats som uppsatsen bygger på är att utifrån den teori som presenterats testa den mot data som samlats in. Detta sätt att gå till väga, att låta teorin styra, kallas deduktion och handlar om att befintlig teori ställs mot empirin (Alvesson & Sköldberg 1994). Den befintliga teorin har därmed bestämt vilken information som samlas in och hur den har tolkats. Idealet för deduktion uppstår när teorin innehåller ett antal grundläggande teorisatser (Wallén 1996), så som employer branding teorin gör. Dessa ska och har heller inte prövats direkt mot verkligheten på grund av att de bygger på förenklingar och idealiseringar (Wallén 2002). Därför har en broprincip skapats, en arbetsmodell (se sid. 16) som anger relationen till det som ska observeras, som prövar teorin mot data.

### 3.2 Metodval

Denna studie, som syftar till att undersöka hur employer branding används på Atlas Copco har genomförts med kvalitativa metoder. Detta val bottnar i ett antal anledningar men främst för att studien krävt ett visst djup och helhetssyn (Holme och Solvang 1997). På samma sätt har metoden valts för att den passar när det handlar om att undersöka något som är vagt, mångtydligt eller subjektivt som upplevelser eller känslor som inte kan mätas direkt (Holme & Solvang 1997). Inom denna ram hamnar employer branding eftersom det handlar om ett varumärke som till större del består av immateriella egenskaper som är svårsmäta. Det finns emellertid olika slags kvalitativa studier att välja emellan, den som valts för uppsatsen är fallstudie (Wallén 1996). Denna typ av studie har valts, för som Yin (1994) påpekar, är det ett undersökningssätt att föredra när det kommer till frågor som hur och varför; frågor som denna uppsats bygger på. Fallstudier är dessutom särskilt lämpliga för forskare, som i detta fall, jobbar på egen hand eftersom de rymmer möjligheten att på djupet studera en avgränsad aspekt av ett problem under en begränsad tidsrymd (Bell 1995).

### **3.3 Datainsamlingsmetod**

Information om Atlas Copcos organisation och varumärke har samlats in via sekundära källor som Atlas Copcos hemsida och broschyrer men även genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna som utgjort uppsatsens primära källor har även används för att kunna svara på hur Atlas Copco attraherar, motiverar och kvarhåller personal samt utvärdering och effekt. Denna typ av intervjuer kännetecknas av fasta förutbestämda frågor med en specifik ordningsföljd som fastställs före en intervju (Johannessen & Tufte 2003). Metoden har valts för att den anses vara lämplig i att besvara uppsatsens syfte med tanke på att den ska kunna locka fram intervjupersonens värderingar, åsikter, attityder och föreställningar i samma utsträckning som fakta (Johannessen & Tufte 2003). Metoden har även valts för att den tillåtit frågor att förbättras under arbetets gång genom att intervjupersonernas svar påverkat undersökningen.

#### **3.3.1Frågeformuläret**

Det frågeformulär som använts för uppsatsen delades upp i utefter fem avsnitt. Det första avsnittet syftade till att få information om respondenten. Här undersöktes vilken roll och arbetsuppgifter respondenten har på Atlas Copco samt varför respondenten valt företaget men även vad som fått denna att stanna kvar. Resterande fyra avsnitt utgick från satt arbetsmodell. Det andra avsnittet syftade således till att undersöka företagets satsning på employer branding samt varumärke och ledord. Tredje avsnittet avsågs till att undersöka organisationen och hur man på Atlas Copco arbetar med att attrahera personal och varför. Hur Atlas Copco motiverar och kvarhåller personal handlade det fjärde avsnittet om medan det femte och sista avsnittet var till att undersöka vilken effekt företaget tillskriver employer branding samt om de utvärderar strategin. (Frågeformuläret återfinns som bilaga 1)

#### **3.3.2 Urval respondenter**

Urvalet av respondenter har baserats på att dessa inte bara är involverade utan även intresserade av employer branding och därmed var villiga att ge sina personliga åsikter om det. Det urval som gjorts är följande: employer branding-ansvarig, två personalansvariga, samt två anställda som jobbar utefter employer branding. Valet av deltagarna har grundat sig på rekommenderade urval av företagsledningen. Vidare har även möjligheten att kunna ställa upp på intervjuer påverkat urvalet eftersom det handlar om personer som är högt uppsatta i företagets hierarki.



Dessutom har given tidsram utgjort en förutsättning eller begränsning av urval. (Urvalet kan ses i bilaga 2)

### **3.3.3 Insamlande av data**

Innan genomförande av en intervju gjordes en presentation och klargörande av uppsatsens syfte för respondenterna samt en förklaring hur dennes svar skulle behandlas. Under denna del av intervjun framkom även information om möjligheten till anonymitet. Intervjufrågorna som till en början var mer öppna avsmalnade successivt och blev alltmer detaljerade. Under intervjuernas gång fördes anteckningar samtidigt som en bandspelare spelade in dem, ifall anteckningarna skulle behövs utfyllas. Efter avslutad intervju fick vissa svar kompletteras, om de inte var tillräcklig uttömmande vilket innebär att respondenterna kontaktades igen.

### **3.3.4 Bearbetning av data**

Efter genomförandet av intervjuerna har den insamlade datan bearbetats utmed den arbetsmodell som är satt. Bearbetningen har således inneburit att försöka samla material utmed de olika delarna i arbetsmodellen och sorterna dem därefter. I den mån det har varit möjligt har det språk som respondenterna använt sig utav under intervjuerna behållits för att på bästa sätt kunna visa på nyanser i språkbruket och möjligtvis dess mening. Dessutom har det varit av vikt att vara ytterst noggrann och ärlig vid bearbetning av data. För även om objektivitet inte efterstävats då utgångspunkt är att behandla employer branding utifrån egen verklighet och tolkning har det varit viktigt att försöka vara sanningsenlig och kritisk i bearbetningen av insamlad data. Mer kritik presenteras nedan.

### **3.3.5 Kritik av bearbetning**

Vid författandet av uppsatsen har det varit viktigt att vara medveten om att intervjuerna kan medföra en verklighetsvridning eftersom respondenterna kanske inte svarar hur det verkligen ser ut i organisationen utan mer hur de önskar eller vill att den ska se ut. Detta fenomen kallas för *intervjuareffekten*, att informanten utnyttjar sin ställning som representant för företaget och förskönar information som framkommer under intervjun (Denscombe 2000). För att försöka råda bot på detta har det genomgående formulerats frågor med omsorg och informanten har

ombetts att konkretisera och exemplifiera om det uppstått oklarheter eller misstanke om försköning. Att vissa saker kan vara sekretessbelagda är ytterligare en sak som varit viktig att vara medveten om eftersom det kan ha kommit påverka intervjupersonens motivation att lämna pålitlig information.

### 3.3.6 Kritik av tillvägagångssätt

Det har varit av vikt att planera undersökningens genomförande för att på bästa möjliga sätt belysa employer branding på ett intressant, värdefullt och trovärdigt sätt. Skälet har varit att fallstudier ofta får kritik för att leda till snedvridna resultat eftersom det via oberoende källor är svårt att kontrollera den informationen som kommer fram under en undersökning (Bell 1995). Dessutom riktas ofta kritik mot att det inte går att generalisera resultaten från fallstudier, vilket kan sätta hela värdet av undersökningen i fråga. Kritiken möts emellertid av motargument som talar för fallstudier genomförda systematiskt och kritiskt kan bidra till en tredimensionell bild av studerat fenomen samt illustrera relationer och maktmönster i ett visst sammanhang eller situation (Bell 1995). Att resultaten inte går att generalisera innebär enligt Bryman (2002) att det inte går att tala om validitet och reliabilitet utan istället passar kriteriet *trovärdighet* bättre för en uppsats som denna, vilket behandlas i nästa punkt.

### 3.3.7 Trovärdighet

Trovärdighet delas in i fyra olika delar, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och bekräfta undersökningen (Bryman 2002). *Tillförlitlighet* ska motsvara validitet genom att respondenterna får ta del av forskarens tolkningar och bekräfta dessa. Detta har inom uppsatsen ramats inträffat då respondenterna under intervjun gång ombetts att konkretisera och exemplifiera om det uppstått oklarheter. *Överförbarhet* ska likt tillförlitlighet motsvara validitet i form av täta och fylliga beskrivningar av detaljer i den unika kontext som försöks beskrivas. För uppsatsen i fråga har det inneburit att det har forskats på ett större djup än bredd i undersökningen så att utomstående personer ska kunna bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan situation. *Pålitlighet* motsvarar reliabilitet genom att forskningskollegor genomför en kritisk granskning av alla faser i forskningsprocessen som gjorts tillgängliga (Bryman 2002). Detta har inträffat vid handledningsmöten och opponeringar som tagit plats under uppsatsens författande. Den sista delen, *möjlighet att styrka och bekräfta*,

berör att undersökningen ska motsvara den objektiva tanken inom kvantitativ forskning, att säkerhetsställa att forskare handlat i god tro och inte medvetet låtit personliga värderingar eller teorier i undersökningen påverka resultatet av den egna undersökningen (Bryman 2002). Denna del har i uppsatsförfattandet varit en utmaning, för även om det inte har funnits en agenda med författandet utan tvärtom en strävan att bortse från personliga värderingar har det varit svårt eftersom de sällan antar en explicit form.

## 4 Företaget Atlas Copco

Detta avsnitt syftar till att utifrån arbetsmodellen beskriva Atlas Copco varumärke och organisation. Avsnittet inleds emellertid med en kort bakgrund om företaget. Större del av informationen har hämtats från Atlas Copcos hemsida och olika broschyrer. Så lite som möjligt har ändrats för att läsaren ska få en känsla för hur företaget presenteras och vad det står för.

### 4.1 Bakgrund

Atlas Copco är ett globalt svensk industriföretag baserat i Nacka öster om Stockholms kommun. Gruppen har ca 26 000 anställda varav 2500 i Sverige. Merparten av de anställda på Atlas Copco är tjänstemännen som är högskole- och civilingenjörer samt ekonomer med inriktning på redovisning. Atlas Copco verkar inom affärsområdena: kompressorteknik, industriteknik, gruv- och anläggningsteknik samt maskinuthyrning. Mer än 98 procent av försäljningen sker utanför Sverige även om en viss del av produktionen finns kvar i Sverige. Atlas Copco anses ofta som framgångsrikt inom kärnteknologier, kompressorteknik och annan kraftöverföring för industriellt bruk ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).



### 4.2 Varumärke

Atlas Copcos varumärke är vara First in Mind - First in Choice™ hos kunder och andra viktiga intressegrupper. Detta innebär enligt hemsidan en ständig strävan att vara den man tänker på först och sedan också väljer. För Atlas Copco innebär det att vara ledande. De vill ses som en normbildande innovatör som överträffar högt ställda förväntningar ([www.altascopco.se](http://www.altascopco.se)).



#### 4.2.1 Ledord

*Samverkan, engagemang och förnyelse* på detta sätt beskrivs Atlas Copcos ledord eller värderingar på hemsidan. Samverkan handlar om Atlas Copcos förmåga att förstå deras kunders och andra intressenters skiftande behov, samtidigt som de vill skapa nya och bättre

lösningar utifrån vad de lärt sig genom samverkan. Detta tillvägagångssätt kräver kunskap, närvaro, flexibilitet och ett engagemang i andra processer. Därmed menar Atlas Copco att de prioriterar kundrelationer och service. Engagemang innebär att Atlas Copco fullt ut ska finna den bästa möjliga lösningen. Vi, står det på hemsidan, är lika djup engagerad i våra egna medarbetare och i arbetet med att skapa mervärde i våra kunders verksamheter, som vi är i våra egna mål. Vare sig vi ger oss in på en ny geografisk marknad, nytt segment i en redan etablerad marknad eller lanserar en helt ny applikation till någon av våra existerande produkter, anser sig Atlas Copco, vara där för att stanna. Förnyelse, innebär att Atlas Copco anser att det alltid finns ett bättre sätt att göra saker på. Denna förnyelseanda beskrivs som en viktig del av Atlas Copcos identitet och den ska vara betydelsefull för deras sätt att bedriva verksamheten ([www.atlascopco.se](http://www.atlascopco.se))

### **4.3 Organisation**

Organisationen är decentraliserad och enligt Atlas Copco en konkurrensfördel där delegering av ansvar och befogenheter till lokala operativenheter finns inom affärsområdena.

Atlas Copco skriver på hemsidan att de strävar efter att bli den arbetsgivare som deras medarbetare och potentiella medarbetare väljer. Målet är att attrahera, utveckla och behålla kvalificerade och motiverade medarbetare i en professionell miljö. Löner sätts, enligt Atlas Copco, i enlighet med marknadskrafterna. Målet är att vara rättvis, konsekvent och konkurrenskraftig, samtidigt som man ligger över branschens genomsnitt för att attrahera och behålla de bästa medarbetarna. Medarbetarundersökningar genomförs för att mäta hur attraktiv Atlas Copco är som arbetsgivare ([www.atlascopco.se](http://www.atlascopco.se)).

*How to attract people committed to customer value (2006)*, är en pocketguide som Atlas Copco har gett ut angående employer branding. Här ges det svar på vad employer branding är på Atlas Copco och hur en chef och anställd ska agera för att följa den. I pocketguiden står det om vad varumärket bygger på, vilka typer av personer Atlas Copco söker, vilka olika rekryteringsverktyg som finns, internt och externt. Intern erbjuder Atlas Copco en jobbmarknad där lediga jobba utannonseras på det egna intranätet. Externt jobbar Atlas Copco via hemsidan, arbetsmarknadsdagar, case studies, erbjuder examensarbeten, produktplaceringar men även via traditionella kanaler som rekryteringsfirmor och annonsering i dags- och fackpress. I pocketguiden återfinns även en utförlig beskrivning av den årliga medarbetarundersökningen som beskrivs kunna ta tempen på om de anställda lever utmed varumärket.

## 5 Analys

*I denna del av uppsatsen kommer, empirin i form av insamlad data, de genomförda intervjuerna, att analyseras utifrån arbetsmodellens områden; varumärke, organisation, employer branding, attrahera, kvarhålla och motivera samt utvärdering och effekt. I detta avsnitt kommer även slutsatser och diskussion samt vidare forskning och en kritisk reflektion att presenteras.*

### 5.1 Employer branding

Respondenterna tycks överlag inte kunna se ett tydligt startdatum för när Atlas Copco började arbeta med employer branding. Istället har det framhållits att innan befattningen Future Employer Relations tillsattes hösten 2006 fanns ingen central resurs som ansvarade för employer branding på Atlas Copco. En av respondenterna berättar att tidigare har det istället varit ett samarbete mellan kommunikationsavdelningen och human relations-avdelningen och då i ett mer projektinriktat arbete. Employer branding anses därmed vara en fråga som fått prioritet från augusti år 2006. Vissa av respondenterna, speciellt de som varit anställda en längre tid på Atlas Copco, menar på att employer branding är något som alltid har funnits på ett eller annat sätt inom företaget. En av respondenterna berättade att på 1980-talet var Atlas Copco med på arbetsmarknadsdagar på högskolor som KTH där man satte upp affischer på väggarna.

Under intervjuerna framkom det ofta att konkurrensen om attraktiv personal med andra företag i branschen vara den faktor som utgör Atlas Copcos satsning på employer branding. Speciellt betonades konkurrenter som gör konsumentvänliga produkter som ABB, Eriksson och Volvo. En av respondenterna påpekade ”... går du ut på gatan och frågar någon vad Atlas Copco gör vet de inte/.../det är mycket lättare att heta Eriksson eller Volvo. Vi gör gruvmaskiner och kompressorer, man kan nästan inte veta vad det är. Men vi måste kunna locka till oss människor.” Konkurrensen om attraktiv personal sammankopplade flera respondenter med ett rekryteringsbehov. Behovet är dels ekonomiskt eftersom det är dyrt att rekrytera personal, framhöll en respondent. Samtidigt handlar det om att rekrytera rätt ”Atlas Copco-personer” till företaget. Under intervjuerna betonades det att teoretisk utbildning utgör en allt mindre roll vid nyrekrytering istället betonades olika sociala faktorer. En respondent talade för att ”... varje chef ska ställa sig frågan, kan den här personen bidra till ditt Dream Team”. En annan

respondent påpekade problematiken med att attrahera den här typen av arbetskraft till stora företag som Atlas Copco. För att motverka detta förklarade respondenten att Atlas Copco bryts ner i mindre enheter så att individen har större möjlighet att komma fram så att en balans mellan individ och företag uppstår.

### **5.1.1 Slutsats employer branding**

Studien visar på en splittrad bild av när arbetet med strategin employer branding egentligen har påbörjats på Atlas Copco. Detta med tanke på att vissa respondenter anser employer branding vara något som företaget alltid jobbat med. Avsaknaden av konsensus går att härleda till ett internt definitionsproblem i vad som egentligen omfattar strategin employer branding. Detta kan vara förklaringen till varför man samlat olika rekryteringsaktiviteter inom begreppet. Det som däremot framstod tydligt inom studiens ramar är att employer branding är en satsning som sedan hösten år 2006 har fått prioritet inom företaget. På samma sätt har anledningarna bakom satsningen av strategin varit tydliga, konkurrensen om attraktiv personal. Denna strävan att endast tilltala specifika personer med vissa karaktärsdrag går i linje med det Michaels et al (1999) kallar utformning av en värdeproposition. Den formas efter att specifikt tilltala de personer som företaget vill attrahera och handlar om att differentiera sig från konkurrenter och att anskaffa sig en unik position på marknaden och som företag och som arbetsgivare.

### **5.2 Varumärke**

Under intervjuerna har det framkommit en gemensam uppfattning av varumärket Atlas Copco: First in Mind – First in Choice. Detta är något som de flesta respondenterna svarat. Även om vissa respondenter inte konkret använde begreppet, First in Mind – First in Choice, återgav de dess innebörd. En av respondenterna som använde begreppet First in Mind – First in Choice förklarade att för henne betyder det att Atlas Copco endast ska ingå affärer där de antingen är etta eller två på en specifik marknad. Som exempel berättade respondenten att det året innan hade sålts tvåa divisioner eftersom det visade sig att Atlas Copco inte hade försäljning som kunde slå ut konkurrenterna. De respondenter som inte använde sig av begreppet förklarade istället Atlas Copco som ett varumärke som stod för kvalitet, lönsamhet och framgång. En av respondenterna svarade *”vi har varit framgångsrika annars skulle vi inte vara världsledande”*. Till skillnad från den överensstämmande bilden respondenterna hade när det kom till företagets varumärke delades inte uppfattningen om vilka ledord eller värderingar som Atlas Copco står

för. Under intervjuerna betonades ofta ord som *qualité, adorability, profitability, stability* och *growth* istället för ledorden: *samverkan, engagemang* och *förnyelse*.

Under intervjuerna framkom det att Atlas Copcos varumärke främst kommuniceras genom externa produktioner som olika annonser, pressreleaser och kvartalsrapporter men även genom diverse interna produktioner som intern företagsannonsering. Samtliga respondenter framhöll kommunikationsavdelningen som ansvarig för att föra fram Atlas Copcos varumärke. Det främsta ansvaret tillskrevs kommunikationsdirektören som tillsammans med Atlas Copcos ledning kommer fram till vilka förändringar som krävs och hur de ska genomföras. En respondent påpekade att alla chefer, alla som träffar kunder är tränade att tala för Altas Copco. Det är en ”... *top down- process som ska flyta på...*”. Emellertid poängterades det att ju längre ut man kommer i organisationen desto svårare blir det att kommunicera varumärket. Samtliga respondenter framhöll dock att det är av vikt att kommunicera varumärket så att en gemensam bild uppstår både för kunder och anställda.

### **5.2.1 Slutsats varumärke**

Genom undersökningen går det att konstatera att Altas Copco förvärvar ett förankrat företagsvarumärke. Samtidigt visar undersökningen att ledorden inte är förankrade i samma omfattning. En förklaring till detta skulle kunna vara att medan det finns ett arbete igångsatt med att kommunicera både varumärke och ledord i organisationen har ledorden inte förankrats lika tydligt som företagsvarumärket. Det torde handla om en tidsfråga innan detta görs. Varför dessa ska vara förankrade eller levereras inom ett företag faller tillbaka på Harris och Chernatony (2001) resonemang. De menar att ett konstant levererande budskap om företagsvarumärket och tydliga ledord är nödvändigt för att upprätthålla ett unikt rykte och en image men även för att vinna konkurrens fördelar.

Genomförd studie konstaterar att Altas Copco aktivt jobbar likväl externt som internt med att kommunicera varumärket. Den interna kommunikationen visar på att Atlas Copco investerar i sitt humankapital, de anställda. På samma sätt innebär kommunikationen att det på Atlas Copco finns ett aktivt arbete med att fastslå värderingar och företagsmål som finns inom organisationen (Backhaus & Tikoo 2004). Undersökningen pekar således på att Atlas Copco försöker utveckla företagets varumärke i samklang med en intern varumärkesidentitet. Detta talar i sin tur för att man på Atlas Copco arbetar för definiera identiteten och försöker vaccinera



företaget mot det gap som kan uppstå mellan varumärkesidentiten och image (Chernatony & Harris 2001).

Studien visar att ansvaret för den interna kommunikationen ligger på ledning och chefer som tycks vara värdefulla bärare och spridare av centrala värderingar på Atlas Copco. Dessa personer tillskrivs därmed rollen som strategiska ledare som jobbar utefter Atlas Copcos visioner och motiverar de anställda. Detta stämmer överens med Yukls (2005) resonemang, att ledare i dagens organisationer gått från att vara främst operationellt orienterade till att även vara strategiska ledare. Att många av respondenterna talar för att det finns en svårighet att kommunicera varumärket ju längre ner man kommer i organisationens hierarki visar på insikt i problematiken, att det inte endast ska vara ledning och chefer som kommunicerar Atlas Copcos varumärke utan att varje anställd ska göra det likväl.

### **5.3 Organisation**

Under intervjuerna framkom det att ansvaret för employer branding ligger på den respondenten som ansvarar för medarbetarrelationerna. Hon jobbar på en global nivå och producerar det mesta av materialet inom employer branding. Ett material som respondenten producerat är pocketguiden: *How to attract people committed to customer value (2006)*. En guide som senare under år 2007 kommer att följas upp med fler praktiska tips om hur chefer bättre eller mer praktiskt kan jobba efter employer branding. En av respondenterna påpekade dock att det är viktigt att vara medveten om att det kan finnas en fara med att producera för mycket material som pocketguiden. Samma respondent poängterade att pocketguiden inte är något nytt utan "... en sammanställning av det som vi på Atlas Copco har jobbat med sedan urminnes tider". Det viktiga är att vara självkritisk poängterade respondenten, att den egna divisionsgruppen till exempel skulle läsa ett kapitel, gå igenom och få samsyn.

Under intervjuerna framkom det även att man på Atlas Copco arbetar med olika fokusgrupper, en med personer från HR, en med nyanställda och ibland en bestående av studenter. I fokusgrupperna presenteras och diskuteras nya employer branding idéer. När idéerna har godkänts presenteras de för alla personer inom HR. Tanken med idéerna är att gå tillbaka och i ett senare skede utvärdera dem. En respondent påpekade att det emellertid inte har varit möjligt att utvärdera dem eftersom arbetet med employer branding inte pågått tillräckligt länge.

### **5.3.1 Slutsats organisation**

Studien talar för att Atlas Copco lägger stor vikt vid att de anställda ska kunna identifiera sig med företagets kultur. Det här kan ses i produktioner som pocketguiden eller satsningen på de olika fokusgrupperna. Dessa är sätt för Atlas Copco att förmedla sin vision till anställda för på så sätt tydliggöra verksamhetens strategi och målsättning. Sätten kan således ses som redskap för att erhålla de anställdas engagemang i företaget. På samma vis kan dessa produktioner och satsningar fungera som markörer för vilka förväntningar Atlas Copco har på de anställda och på vilket sätt de kan bidra till organisationsidentiteten genom beteende och uppförande (Chertanony & Harris 2001). Produktionerna talar även för att Atlas Copco som arbetsgivare anser det vara viktigt att etablera program så att de anställda känner sig delaktiga i identitetsbyggandet av företaget.

### **5.4 Attrahera**

Under intervjuerna framkom det att Atlas Copco vänder sig till en extern såväl som intern arbetsmarknad. Internt använder sig Atlas Copco av en databas där alla tjänster utannonseras innan de externt går ut inom två veckor. Externt används den egna sajten samt olika rekryteringsbyråer och annonsering i medier som dags- och fackpress. Under intervjuerna betonades att det arbete som Atlas Copco gör mot olika universitet och högskolor främst handlar om ett profilerarbete eftersom ingen rekryteras primärt från skolorna utan alltid via webben eller annonsering. En respondent framhöll att 90 % av tjänsterna tillsätts internt. En annan respondent menade att bearbetningen av de olika skolorna främst kan ses som ett imagearbete som i framtiden ska underlätta rekrytering genom att potentiella anställda ska anskaffa sig en positiv bild av företaget. Vissa av respondenterna menade på att det handlar om att fånga upp människor så tidigt som möjligt. Man talade i sammanhanget om att börja imagearbetet tidigt. Som att synas på gymnasieskolor och ha möjligheten att erbjuda sommarjobb, för att i ett senare skede synas på högskolor och erbjuda praktikplatser och möjlighet att skriva examensarbeten på Atlas Copco.

Under intervjuerna påpekade flera av respondenterna hur viktigt det är för Atlas Copco att synas i media eller i undersökningar som mäter attraktiva arbetsplatser. En av respondenterna berättade att bolagets vd har uttryckt sin oro över att Atlas Copco har rankats så lågt som på 37:e plats i en arbetsgivarundersökning. En annan respondent uttryckte: ”... vi har haft ett imageproblem med tanke på att vi är ett stabilt och lönsamt företag som ligger i framkanten”.

Därför, berättar respondenten, har man på Atlas Copco satsat mycket pengar på att bygga upp en kommunikationsplattform i samarbete med företaget Universum som erbjuder tjänster inom employer branding. Plattformen innebär att man bland annat deltagit i Universums Karriärbarometern. En undersökning där 14 000 medarbetare med akademisk bakgrund svarat om bland annat hur de trivs på sin nuvarande arbetsplats och vilka faktorer som avgör om de ska fortsätta trivas. Undersökningen publiceras av Universum som en annonsbilaga i tidningsformat ([www.universum.se](http://www.universum.se)). Våren 2007 rankades Atlas Copco som tredje bästa arbetsgivare i Sverige på Karriärbarometern. En respondent kommenterar resultatet med ”... *det är svårt att veta exakt vad som ledda till denna plats*”.

#### **5.4.1 Slutsatser attrahera**

Undersökningen talar för att det är något ytterst eftersträvansvärt för Atlas Copco att framstå som ett attraktiv arbetsgivare. Speciellt tydligt blir det med tanke på att nästan all rekrytering sker internt. Studien talar därmed för att Atlas Copco vill uppnå en image som attraktiv arbetsgivare och visa upp en arbetsplats som tar väl hand om sina anställda. Detta blir som tydligast i den vikt som läggs vid framgång i arbetsmarknadsundersökningar. En bra placering i undersökningarna tycks ge mervärde i form av status för potentiella anställda eftersom dessa associerar företaget med positiva värden. Undersökningarna kan således ses som verktyg för Atlas Copco att lyfta fram och förmedla den image och de värderingar som företaget vill förknippas med. Att man på Atlas Copco dessutom börjar i ett tidigt stadium att arbeta med imagefrågan, redan i gymnasiet, visar på hur omfattande satsningen att attrahera personal är på Atlas Copco.

#### **5.5 Kvarhålla och motivera**

Under intervjuerna har det framkommit att det inte finns några system eller procedurer för att de anställda ska arbeta utefter employer branding. Avsaknaden av dessa system och procedurer förklarades av en respondent med att man för tillfället lägger fokus på att lansera ett employer brand. Därför finns inga utarbetade processer, istället ”... *försöker vi förbättra hur folk ser på oss på olika marknader*”. En annan respondent framhöll att på Atlas Copco idag satsar 75 % på att attrahera och 25 % på att kvarhålla. Idag har vi bra relationer, framhöll respondenten men i framtiden kommer Atlas Copco behöva satsa mer på kvarhållning av personal.

När frågan vilka feedback system jobbar Atlas Copco med, ställdes under intervjun svarade samtliga personliga utvecklingssamtal och lönesamtal. Inga andra speciella rutiner nämndes i detta sammanhang även om det vid ett tillfälle nämndes om möjligheten till mentorskap. Utvecklingssamtalen bär formen av att chef och medarbetare en gång om året diskuterar framtida utveckling inom företaget. Chefen tar sedan fram en handlingsplan för hur medarbetaren på längre sikt ska kunna utvecklas i önskad riktning. En av respondenterna berättade att om någon av hennes anställda gör något bra ifrån sig bjuder hon på en tantiem. Det kan handla om en summa pengar eller att den anställde får ta med sin partner på restaurang. På samma sätt framhöll respondenten att om en person gör bra ifrån sig presenteras detta på avdelningsmöten och ibland även för ledning. Således framkom det under intervjuerna att vissa av respondenterna har mer nära kontakt med sina överordnande än andra. Genomgående verkar emellertid samtliga respondenter anse att mer tid till feedback behövs. Somliga respondenter påpekade vikten av vanligt vardagsberöm och att kunna ge konstruktiv kritik. Medan vissa andra berättade att behovet att kunna ge feedback är en av anledningarna till varför chefer skickas på utbildning. På samma sätt kom det fram att det var mindre vanligt att cheferna själva fick feedback från sina anställda även om det förekom. Det framkom under intervjuerna att det inte heller var vanligt att få feedback från kunder eller investerare som berömt företagets tjänster eller produkter.

Respondenterna verkar överlag inte anse lönen vara den faktor som motiverar anställda att stanna kvar på företaget. Många av respondenterna betonar istället utvecklingsmöjligheterna och andra faktorer som avgörande. Speciellt tydligt blir det när samtliga respondenter angav det som anledning varför de själva har stannat kvar själva, vissa i närmare 30 år. Under intervjuerna påpekade även somliga respondenter vikten av att ta eget ansvar för sin utveckling och klättring på karriärstegen. En annan viktig faktor som motiverar de anställda har under undersökningen visat sig vara stolthet. Detta blev tydligt då samtliga respondenter under intervjuerna framförde att de känner en stolthet att tillhöra Atlas Copco. Detta har framkommit i explicit form då flera av respondenterna öppet sagt att de är stolta att tillhöra Atlas Copco. Det har även visat sig implicit när respondenterna beskrivit varför de stannat på företaget, vad företaget lyckats åstadkomma eller genom att de ofta refererat till företagets mål och visioner i ordvalet ”vi”. En respondent framförde ”... *det är viktigt det här, att man är stolt över att säga när man är ute och dansar; jag är svarvare på Atlas Copco*”.

### **5.5.1 Slutsatser kvarhålla och motivera**

Undersökningen talar för att man idag främst satsar på attrahera potentiella anställda på Atlas Copco och inte på att kvarhålla och motivera. Detta anges som förklaringen till varför det inte finns några speciella utarbetade system eller procedurer med vilka Atlas Copco arbetar utmed employer branding. Det som genomgående återfinns är ett standardutbud av utvecklings- och lönesamtal. Emellertid visar studien att en av cheferna byggt upp ett mer eget personligt system där även mentorskap ingår. Studien visar även på en avsaknad och på ett behov av specifika feedbacksystem. Detta blir som tydligast mellan anställda och chefer men även mellan anställda och företagets intressenter där feedback till viss del saknas. Emellertid är detta en problematik som Atlas Copco har insikt i och som de aktivt bearbetar genom att till exempel skicka chefer på utbildning.

Det som kvarhåller och motiverar anställda att stanna kvar på Atlas Copco har inom studiens ramar visat sig vara ett fokus på utvecklingsmöjligheterna inom företaget till skillnad från den monetära ersättningen. Att lönsens betydelse tonas ner kan bero på att företaget inte har tillräckligt med resurser för att erbjuda en hög monetär ersättning. Men även att man anser att lönen är av begränsad betydelse. Detta kan kopplas till det som Backhaus och Tikoo (2004) framför, att funktionella fördelar kommer i skymundan av de symboliska. Eller som Rubenowitz (2004) påpekar, att organisationer börjar inse och utvecklar en förståelse för och ett tillvaratagande av mångfalden motiverande faktorer som inte är av monetär karaktär. Denna slutsats blir ännu tydligare när det inom studiens ramar framkommit att respondenterna känner tillhörighet och stolthet med sina anknytningar till företaget, det som Minchigton (2005) kallar *affektivt engagemang*.

### **5.6 Utvärdering och effekt**

Under intervjuerna talade flera av respondenterna för hur viktigt det är att måna om medarbetarnas trivsel och motivation eftersom det återspeglas i företagets kundrelationer. Flera av respondenterna framförde att nöjda medarbetare leder till mer nöjda kunder, en effektivare verksamhet och ett bättre resultat för Atlas Copco. Detta kan kopplas till Backhaus och Tikoos (2004) argument om personalproduktiviteten, att anställda presterar bättre om de är nöjda med sin anställning vilket syns i deras kundbemötande och därmed i företagets lönsamhet. För att mäta medarbetarnas trivsel har det på Atlas Copco de senaste två åren genomförts en medarbetarundersökning. Undersökningen är främst till för chefer som tittar på resultaten och

jämför dessa med föregående års resultat men även med andra företag inom Atlas Copco gruppen. Det är kommunikationsavdelningen som främst ska bära uppgiften att efter undersökningen hjälpa chefer att utvecklas inom de problemområden de anser behövs. Emellertid är detta ingen funktion som finns idag, utan ett projekt som ligger i startgroparna. Under intervjuerna betonades istället att det intressanta med medarbetarundersökningen inte är de absoluta värdena utan att se hur de förändras. Det kan nämligen vara svårt att säkert veta huruvida ett förändrat värde är ett resultat av vidtagna åtgärder för att öka medarbetarnas nöjdhet eller om det beror på andra faktorer som företagets ekonomiska resultat, rapportering i media och utveckling i samhället i stort. Alla dessa faktorer kan samtidigt ha en påverkan på företaget och dess medarbetare. En av respondenterna påpekade att i ett lönsamt företag är medarbetare alltid mer nöjda än i ett mindre lönsamt. På samma sätt är det alltid bättre stämning att arbeta i en högkonjunktur till skillnad från lågkonjunktur.

Även om samtliga respondenter talade om ovanstående medarbetarundersökning tyckte de inte det vara ett sätt att utvärdera employer branding strategin på. En respondent framhöll *”Det är en svår fråga att svara på/.../en känsla av att det är mer en imagefråga än något som kan mätas...”*. En annan respondent framförde liknande tankar genom att påpeka att employer branding är livsviktigt för Atlas Copcos överlevnad eftersom det handlar om att inte hamna i en situation som skadar varumärket. Ytterligare en respondent framförde att för Atlas Copcos räkning handlar det om att jobba konsekvent med employer branding, att alla på företaget ska jobba på samma sätt och producera samma saker världen över. För att säkerställa detta produceras en databas där förutbestämda marknadsföringsramar sätts för hur nyrekrytering ska gå till. Databasen är till för att alla annonser från företaget ska se likadana ut. Detta kan således ses handla om en imagefråga och att säkerställa att rekryteringsprocessen sker koherent.

På samma sätt som flera av respondenterna menade på att det är svårt att utvärdera employer branding hade samtliga respondenter svårt att beskriva vilka effekter employer branding medfört i organisationen. Vissa talade för att en större medvetenhet tillkommit och om ett hälsosamt arbetsklimat men även en medvetenhet av att vara en bra arbetsgivare. Främst betonades vikten av att fortstätta med medarbetarundersökningar samt att arbeta med materialet man fått fram och förbättra kommunikationen inom företaget.

### **5.6.1 Slutsatser utvärdering och effekt**

Studien visar att Atlas Copco är måna om de anställdas uppfattning om företaget vilket syns den årligen genomförda medarbetarundersökningen. Emellertid är undersökningen en relativt ny satsning som inom ramen för studien innebär att det varit omöjligt att bedöma om den medfört några konkreta förändringar. Det som däremot går att konstatera är att det finns en vilja att vara lyhörda mot sina anställda och deras behov. Mot denna bakgrund blir det därmed svårt att tala för medarbetarundersökningen som ett sätt för Atlas Copco att utvärdera employer branding strategin på. En slutsats som flera av respondenter tycks instämma i. Det studien däremot visar är att Atlas Copco arbetar med employer branding strategin som en imagefråga koherent över hela företaget.

Under undersökningens gång har respondenterna framfört att det varit svårt att beskriva vilka effekter som employer branding lett till. Främst har man talat om en image som attraktiv arbetsgivare eller om ett hälsosammare arbetsklimat. Dessa är i och för sig effekter men rimligtvis borde det finnas ekonomiska effekter likväl med tanke på den investering employer branding innebär för Atlas Copco. Att dessa inte kommit fram under undersökningens gång kan beror på att det är en företagshemlighet men även att de inte finns några uttalade önskvärda ekonomiska effekter.

## 6 Sammanfattande slutsats

I studien i fråga har det framkommit att Atlas Copco lägger tonvikt på att attrahera potentiella anställda till skillnad från att kvarhålla och motivera nuvarande medarbetare. På samma sätt har det i studien framkommit att lite fokus ligger på utvärdering och effekt av strategin.

Anledningen till detta är att satsningen på employer branding är något relativt nytt på Atlas Copco. Fokus på att attrahera kan även förklaras med det imageproblem som en respondent framförde att Atlas Copco försöker motverka. En annan förklaring kan vara att det inte finns några uttalade ekonomiska mål att utvärdera eller mäta effekten av, eftersom det just främst handlar om en imagefråga. Ovanstående gör det således möjligt att tala för att Atlas Copco använder employer branding strategin främst som ett verktyg för att bygga upp en image som attraktiv arbetsgivare. En image där Atlas Copco framstår som en arbetsgivare som visar upp engagemang och värderingar som anställda vill bli förknippade med. Men även en image som visar upp att Atlas Copco är ett företag med en personlighet och moraluppfattning, livsstil och människosyn, samt en världsåskådning, som de anställda vill dela.

### 6.1 Vidare forskning

Mot ovanstående diskussion skulle det vara intressant att följa upp med en liknade studie på företaget Atlas Copco, och i så fall se hur och om de jobbar med strategin inom loppet av 3-4 år. Speciellt intressant skulle denna studie bli om dagens högkonjunktur vänds mot en lågkonjunktur. Detta med tanke på att en högkonjunktur ofta medför ett naturligt uppsving för anställningar som vidare leder till en bättre inställning och ett gott humör mellan de anställda och företaget. På samma sätt skulle det vara intressant att genomföra en studie om själva begreppet employer branding. Till exempel att undersöka om employer branding kan vara ett begrepp för tekniker som har funnits och redan finns i företag men som belyses på ett speciellt sätt på grund av tillkomsten av begreppet i sig. Enklare uttryckt: har employer branding och alla dess funktioner tidigare existerat på företag men främst nu kommit upp till ytan för att ett samlat begrepp, employer branding, kommit till?



## 6.2 Kritisk reflektion

Det sätt att se på människor som employer branding erbjuder kan ses som både något positivt och något negativt. I en positiv mening genom att de anställda tillskrivs makt på arbetsmarknaden. Detta medför, som Fürth (1999) uttrycker, att det inte längre är arbetsgivarens marknadsplats utan arbetstagarens. Den anställda kan på så sätt ses ha allt större rätt att ställa krav på arbetsgivaren på olika sätt. Ur ett negativt perspektiv går det däremot att tala om att employer branding kan medföra en teknisk syn på människan, att man ser på människan som ett instrument att uppnå en högre effektivitet och lönsamhet i ett företag. Även om detta bitvis görs på ett humant sätt är ändamålet mindre humant eftersom man ser på människan som en produkt som kan förädlas, effektiviseras och producera mer och bättre. Ett annat negativt perspektiv med employer branding som strategi är att strategin skulle kunna medföra ett outtalat krav på att de anställda måste identifiera sig med företagets värderingar och kultur. Detta är en konsekvens som skulle kunna uppstå då det inom strategin definieras vilken typ av arbetskraft som är eftersträvansvärd. Detta blir tydligt då formella kompetenser alltmer kommer i skymundan av sociala kompetenser och i sökandet efter att specifikt tilltala de personer som ett företag vill attrahera. Som värsta scenario kan detta leda till diskriminering vid anställning och en likriktad organisation. Detta rimmar således relativt illa med den samhällsbild som finns idag som är präglad av globalisering och mångkultur.

## Källförteckning

- Aaker, D, 1996, *Building strong brands*, The free press, London
- Alvesson, M, 2004, *Knowledge work and knowledge-intensive firms*, Oxford University press
- Alvesson. M, & Sköldberg. K, 1994, *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofie och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Backhaus. K, Tikoo. S, 2004, *Conceptualizing and researching employer branding*, Vol. 9 No. 5, Career Development International
- Barney. J.B, 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Vol 17, Journal of Management,
- Barrow, S, Mosley.R, 2005, *The Employer Brand*, John Wiley & Sons, West Sussex, England
- Bell. J, 1995, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2:upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Bickerton, D, 2000, *Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate*, *Corporate Communications*, AN international Journal, Vol 5. Nr 1
- Bryman.A, 2002, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi
- Denscombe. M, 2000, *Forskningshandboken*, Studentlitteratur, Lund
- Hansson, J & Andersson, E.P, 1991, *Intellektuellt kapital i teori och praktik*, ATI, Falun
- Harris, de Chernatony, 2001, *Corporate branding and corporate brand performance*, European Journal of Marketing
- Hatch, MJ, *Organisationsteori*, 2002, Studentlitteratur, Lund
- Holme M. I. & Solvang K.B, 1997, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2:upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Fürth, T, 2002, *80-talisterna kommer*, Bulls tryckeri, Halmstad
- Ind, N, 2004, *Living the Brand*, Kogan Page Limited
- Israelsson, T, Pärlemo, L, Tydén, H, 2006, *Var finns jobben 2006?*, Ams
- Jedbratt, J, 1999. *Morgondagens Marknadsföring, marknadstänkande för den sjunde generationen*. Konsultförlaget Uppsala Publishing House AB, Uppsala.
- Johannessen, A & Tufte, P, 2003, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö.
- Kapferer, J.N, 1997, *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London
- Keller, K.L, 1998, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- King. C, Debra. G, 2005, *Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach*, Vol 8, No 3, Qualitative Market Research: An international Journal

Landy, F., & Conte. J, 2004, *Work in the 21<sup>st</sup> Century: An introduction to industrial and organisational psychology*. New York: McGraw-Hill.

Lawler. Edward E, III, 2005, *Creating high performance organizations*, Vol 43, No 1, Asia Pacific Journal of Human Resources

Mellin, F, 1999, *Varumärkesstrategi*, Liber, Malmö

Michaels, E, Handfield-Jones. H, Axelrod. B, 2001, *The War For Talent*, Harvard Business School Press, USA

Minchington, B, 2006, *Your Employer Brand*, Collective Learning, Australia

Rubenowitz, S, 2004, *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Schein, E.H, 1992, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Wallén, G, 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2:upplagan, Studentlitteratur, Lund

Yin, R, 1994, *Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukl, G. A, 2006, *Leadership in Organizations* (6:a uppl.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall

### **Webb**

[www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com) 2007-03-14, Carolyn B. Aiken and Scott P. Keller, *The CEO's role in leading transformation*

[www.changingminds.org](http://www.changingminds.org) 2007-03-14

[www.wikioedia.org](http://www.wikioedia.org) 2007-05-05

[www.atlascopco.se](http://www.atlascopco.se) 2007-02-22

## **Bilaga 1**

### **Intervjufrågor**

- Vilken är din roll på företaget?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Varför sökte du dig till företaget?
- Hur länge har du jobbat?
- Vad har fått dig att stanna kvar?
- Har din arbetsroll utvecklats och på vilket sätt?
  
- Vad är företagets varumärke?
- Vad står det för, ledord som Volvo som har trygghet?
- Hur kommuniceras det?
- Vilka kommunicerar det?
  
- Hur länge har ni jobbat med employer branding?
- Varför jobbar ni med employer branding, vad har legat till grund?
- Vilka målsättningar och förväntningar har ni med employer branding?
- Vilka är involverade, ledning, chefer, anställda?
- Hur jobbar ni med nyrekryteringar, på vilket sätt och genom vilka kanaler?
  
- Vilka system eller procedurer har ni för att anställda ska jobba utmed employer branding?
- Utför ni några undersökningar på personal tillfredsställelse/engagemang eller liknade?
- Hur jobbar ni med feedback?
- Får ni själva feedback som chefer från anställda?
- Ger ni feedback till anställda från kunder eller investerare eller andra parter som har synpunkter på företagets utförande?
  
- Vilken roll tillskriver du employer branding för företagets framgång?
- Vilka effekter, om några har employer branding medfört i organisationen?

## ***Bilaga 2 – presentation av respondenter***

### **Vice president på Sweden Holding**

Jobbar med samordning av skatter på den svenska marknaden och är ansvarig för moderbolagets årsredovisning. Den del av företaget som respondenten jobbar på är ett servicecenter. De är ungefär 75 stycken till på kontoret och de ansvarar för en internbank där IT- plattform, HR-frågor samt legala frågor sköts.

### **Vice president Human Resources**

Jobbar på en av Altas Copcos 16 divisioner och ansvarar för att HR-frågor ska fungera i det bolag som tillhör den divisionen som respondenten jobbar på. Ansvaret inkluderar både administrativa- och strategiska frågor. Respondenten är med i ledningsgruppen.

### **Future employer relations/ ansvarig medarbetarrelationer**

Primära arbetsuppgiften är att sköta hemsidan som översätts till sju språk. Den andra uppgiften är att uppehålla employer branding värdena, att utbilda folk hur de kan göra saker bättre men även förstå hur de gör saker nu. Den tredje och sista uppgiften är att försöka möjliggöra employer branding är över hela gruppen. På detta sätt är den tredje uppgiften samman bunden med den andra genom att respondenten måste producera material som till exempel broschyrer till mässor, kvartal, globala kontrakt för Stepstone eller Monster för att hjälpa folk att marknadsföra Atlas Copco på rätt sätt.

### **Webbansvarig**

Sitter för tillfället mellan tjänster men de främsta arbetsuppgifterna på förra tjänsten var att titta på Altas Copcos intressenter, de externa till hemsidan som aktieägare och studenter, analytiker samt den allmänhet som är intresserad. Jobbade även internt med intranätet som riktar sig mot alla som är anställda på Atlas Copco.

### **Projektledare**

Sen första april år 2007 har respondenten fått en ny roll som projektledare. Hon tillhör ASAP, en intern tjänsteleverantör som säljer tjänster inom IT och ekonomi. För tillfället håller de på att bygga upp en global projektorganisation och då är respondenten en del av den. Tanken är att jobba med företagsförvärv när Atlas Copco köper upp ett nytt företag, se över hela affärssystemet.