



Institutionen för skogens produkter och marknader

Rekryteringsstrategier för företag inom skogssektorn

– en undersökning om hur skogsbrukande och träförädlade företag bygger sitt arbetsgivarvarumärke

Camilla Toikkanen



Institutionen för skogens produkter och marknader

Rekryteringsstrategier för företag inom skogssektorn

– en undersökning om hur skogsbrukande och träförädlade företag bygger sitt arbetsgivarvarumärke

Camilla Toikkanen

*Examensarbete 20 poäng, D-nivå i ämnet företagsekonomi
Camilla Toikkanen, skogsvetarprogrammet 98/02*

*Handledare SLU: Anders Roos
Handledare Föreningen Skogen: Per Ericsson*

Förord

Det har varit givande och lärorikt att skriva denna uppsats. Jag har inte bara fått lära mig hur man skriver en uppsats på egen hand, utan även fått en fantastisk inblick skogsbranschens situation idag och lärt mig en hel del kring varumärkesbyggande.

Uppsatsen hade inte varit möjlig att genomföra utan alla personer som hjälpt och stöttat mig under arbetets gång. Jag skulle därför vilja tacka följande personer:

Mina handledare Anders Roos, Institutionen för Skogens produkter och marknader, SLU samt Per Ericsson, Föreningen Skogen. Tack för alla synpunkter och vägledning!

Ett stor tack även till alla företag för deltagande i mina intervjuer och för att ni låtit mig ta en del av er dyrbara tid.

Slutligen vill jag tacka mina nära och kära för allt tålamod, förståelse och hjälp!

Tusen tack till er alla!

Uppsala, september 2003

Summary

The forest industry is anonymous among the young people of today. Many youngsters do not know what the forest industry has to offer. As a result of this, many schools and forest have a weak recruitment. This is not a problem for Sweden and the forest industry only, many other businesses companies suffer from in Sweden and other countries in Europe share the same image problem.

The interest and values of young people drives them to look for opportunities in other better-known sectors with better image and reputation. Many companies report having problems with recruiting the best and right employees and fear that the recruiting-problems will increase when the older generation born in the 1940's will retire. This is seen as a problem due to the fact that those who are born in the 1940's are more numerous than the younger people are.

The purpose with this study is to examine recruiting-strategies, future recruitment, and how forest-companies work to build their employer brand/image. I also look into what kind of competence the forest sector will look for in the future. A qualitative method has been used to achieve the purpose. Fourteen interviews were done. Eleven of the companies are forest-companies and two other non-forest companies were chosen. These two companies have been chosen to comparison and because they were well known for their employer brand¹. An additional interview was also done with Föreningen Skogsindustrierna. The forest-companies were characterized into geography, size and enterprise.

The result shows that most of the forest-companies do not see any major problems or threats in the future recruitment. To prevent future problems, some companies have deliberately recruited young employees in an effort to even out the often-high average age. The study also shows that it will be more difficult to find and recruit workers, such as forest workers and blue-collar workers, than it will be to find employees with a higher education. It also points out that only a few of the companies have developed strategies to improve the cooperation and partnership with forest workers and entrepreneurs. The conclusion is that employers should make strategies of how they are going to keep and improve the image that they have at present.

¹ However, one of these two companies, Skandia, has a great deal of negative publicity during the final stages of this report.

Sammanfattning

Skogssektorn är anonym för många ungdomar. Många ungdomar vet inte vad branschen har att erbjuda och följden blir en svag rekrytering till utbildningar och ett allmänt ointresse bland unga för skogen. Därför är det viktigt att skogsföretagen arbetar för att skaffa sig en långsiktig, positiv och stabil image. Detta är ett problem man delar med övriga industribranscher och andra länder i Europa. Ungdomarnas intressen och värderingar gör att de istället söker sig till branscher som är mer välkända och som har en bättre image och bättre rykte. Många företag uppger svårigheter med att rekrytera rätt medarbetare och befarar att de kan få ännu svårare att rekrytera rätt folk när de talrika 40-talisterna går i pension.

Studiens syfte är att undersöka företagens rekryteringsstrategier, hur framtida rekrytering ser ut, hur skogsföretagen arbetar med sin arbetsgivarimage och vad de söker för kompetens. För att uppnå syftet har en kvalitativ metod använts. Totalt har fjorton personliga intervjuer genomförts. Av dessa var elva skogsföretag (både skogbrukande och träförädlade företag) och ytterligare två jämförelseföretag valdes ut på grund av att de var kända för att arbeta med sin arbetsgivarimage². Skogsföretagen delades in geografiskt och storleksmässigt i urvalet. En intervju genomfördes även med en företrädare för skogsbranschens organisation Skogsindustrierna för att få en övergripande bild över rekryteringssituationen i sektorn.

Resultatet visar att skogsföretagen inte ser några större problem med den framtida rekryteringen. För att förebygga framtida problem har vissa företag medvetet rekryterat yngre medarbetare för att jämna ut den höga medelåldern inom företaget. Undersökningen visar även att det på sikt kommer att bli svårare att få tag på arbetare och entreprenörer än att rekrytera medarbetare till mer kvalificerade tjänster. Vidare framkom det att endast ett fåtal företag har strategier för att stärka arbetsgivarimagen. Ibland saknas även strategier för att stärka samarbetet med entreprenörerna. Detta är en viktig fråga då entreprenörerna väntas bli svåra att få tag på.

Från företagen efterfrågas ett annat innehåll i de skogliga utbildningarna där marknadsföring och marknadsorienterade ämnen i större utsträckning önskas ingå i framtida grundutbildning. En större inriktning mot förädling och marknadsutveckling kan komma att återfinnas i jägmästarutbildningen.

² Ett av jämförelseföretagen, Skandia, har fått en hel del negativ publicitet under denna rapports färdigställande.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion.....	1
1.3	Syfte.....	2
1.4	Arbetshypoteser.....	3
2	Metod.....	4
2.1	Arbetsmetodik.....	4
2.2	Undersökningsmetod.....	4
2.3	Urval.....	4
2.4	Presentation av de intervjuade företagen.....	5
2.5	Temaindelning.....	8
2.6	Genomförande av intervjuerna.....	8
2.7	Validitet och reliabilitet.....	9
2.8	Kursdag.....	9
3	Teori.....	10
3.1	Företagsidentitet.....	10
3.1.1	<i>Identitet, image och profil.....</i>	<i>10</i>
3.1.2	<i>Identitetsbärare.....</i>	<i>10</i>
3.2	Arbetsgivarimage.....	11
3.3	Rekrytering.....	11
3.3.1	<i>Rekryteringsstrategier.....</i>	<i>11</i>
3.3.2	<i>Rekryteringskanaler.....</i>	<i>12</i>
3.4	Attraktiv arbetsgivare- Attraktiv arbetsplats.....	13
3.5	Skogsnäringens kompetensbehov.....	14
3.5.1	<i>Utbildningar kopplade till skogsnäringen.....</i>	<i>14</i>
3.5.2	<i>Skogsnäringens medarbetarbehov.....</i>	<i>15</i>
3.6	Marknadsföring.....	16
3.6.1	<i>Varumärket och dess roll i företaget.....</i>	<i>16</i>
3.7	Kompetens.....	17
3.7.1	<i>Kompetensutveckling.....</i>	<i>17</i>
3.8	Morgondagens arbetsmarknad.....	18
3.8.1	<i>Den nya arbetsmarknaden.....</i>	<i>18</i>
3.8.2	<i>Morgondagens medarbetare.....</i>	<i>19</i>
3.8.3	<i>Arbetsgivaren om den nya generationen.....</i>	<i>20</i>

4	Resultat och analys.....	21
4.1	Kompetens.....	21
4.1.1	<i>Kompetensstrategi.....</i>	<i>21</i>
4.1.2	<i>Utbildningsbakgrunden hos medarbetarna.....</i>	<i>22</i>
4.1.3	<i>Synen på utbildningarna.....</i>	<i>23</i>
4.1.4	<i>Företagets sätt att få rätt kompetens.....</i>	<i>24</i>
4.1.5	<i>Kraven på kompetens.....</i>	<i>25</i>
4.2	Söksätt.....	26
4.3	Rekrytering.....	28
4.3.1	<i>Bilden av den framtida rekryteringen.....</i>	<i>28</i>
4.3.2	<i>Framtidens personalbehov.....</i>	<i>30</i>
4.3.3	<i>40-talisterna och företagen.....</i>	<i>32</i>
4.4	Marknadsföring.....	34
4.4.1	<i>Varumärkets betydelse för företagen.....</i>	<i>34</i>
4.4.2	<i>Företagens marknadsföringskanaler.....</i>	<i>36</i>
4.5	Attraktiv arbetsgivare.....	38
4.5.1	<i>Hur marknadsför sig företagen och hur framhäver de sig som arbetsgivare?.....</i>	<i>38</i>
4.5.2	<i>Varför ska potentiella medarbetare söka sig just till ditt företag?.....</i>	<i>39</i>
4.5.3	<i>Företagens satsningar och förmåner till personalen.....</i>	<i>40</i>
4.5.4	<i>Skogsföretagen och entreprenörerna.....</i>	<i>42</i>
4.5.5	<i>Företagens mål och värderingar.....</i>	<i>44</i>
4.6	Intervju med Mårten Ericsson, Skogsindustrierna.....	46
5	Slutsatser och diskussion.....	49
5.1	Arbetshypoteserna.....	49
5.2	Andra slutsatser.....	50
5.2.1	<i>Kompetens.....</i>	<i>50</i>
5.2.2	<i>Söksätt.....</i>	<i>50</i>
5.2.3	<i>Rekrytering.....</i>	<i>51</i>
5.2.4	<i>Marknadsföring.....</i>	<i>52</i>
5.2.5	<i>Arbetsgivarimage och företagsidentitet.....</i>	<i>52</i>
5.3	Vad skogsföretagen har att lära av jämförelseföretagen.....	53
5.4	Summering.....	54
5.4.1	<i>Framtidsscenarier.....</i>	<i>54</i>
5.5	Uppsatsens begränsningar.....	55
6	Rekommendationer.....	56
6.1	Rekommendationer till skogsföretagen och utbildningsinstanser.....	56
6.2	Vidare studier.....	56

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Många företag, i skogssektorn och i andra sektorer, har problem med att rekrytera nya medarbetare. Mycket pekar på att svårigheterna med att rekrytera kommer att fortsätta under en tid framöver. På vissa håll befaras det att det på längre sikt kan uppstå en arbetskraftsbrist till följd av att stora kullar förväntas lämna arbetsmarknaden på grund av pension. Rekryteringsproblemen kan ofta leda till en brist på utbildade personer. Speciellt är efterfrågan på kvalificerad personal särskilt stor i större företag. Idag matchar inte tillgången på arbetskraft företagets behov på grund av att utbildningarna inte anpassats efter näringslivets behov. För att motverka problemet skulle ett bättre samarbete mellan skolor/högskolor och näringslivet kunna ske. Samarbete skulle bidra till att kompetensen ökar på områden som är viktiga för näringslivet. Samtidigt skulle skolor och högskolor uppdateras om de kompetensbehov man har i näringslivet. (www.svensktnaringsliv.se)

Enligt en enkätundersökning av Svenskt Näringsliv kan endast 10 % av gymnasieeleverna på studieförberedande program tänka sig arbeta inom industrin. (www.svensktnaringsliv.se) Det är en allmän trend i utbildningssystemet att ungdomars intresse för naturvetenskap och teknik har minskat, samtidigt som samhällets behov av dessa kompetenser har ökat. För att motverka det svaga intresset har man bland annat ökat antalet högskoleplatser inom naturvetenskap och teknik. Åtgärderna har dock inte ökat ungdomarnas intresse för dessa områden. I själva verket finns det fler högskoleplatser inom dessa ämnesområden än det finns studenter som lämnar gymnasiet med relevant behörighet. I denna konkurrens har även de skogliga utbildningarna förlorat sin ställning. Skälen till den negativa trenden kan dels bero på att andra branscher lockar mer och anses vara mer attraktiva, men det kan även bero på att skogsindustrin har tappat dragningskraften hos ungdomarna. Näringsen och de skogliga utbildningarna har helt enkelt inte uppmärksammat de förändringar som skett i ungdomarnas värderingar. Här kan både högskolorna och industrin satsa mer för att öka ungdomarnas intresse för skogsindustrin. (PROMIS, 2000)

1.2 Problemdiskussion

Många befarar att företagen kommer att få kämpa för att attrahera kunnig arbetskraft under de kommande decennierna. Detta beror till viss del av att de talrika 40-talisterna lämnar arbetslivet och att de i många fall har de mest de kvalificerade jobben. När dessa ska ersättas kommer företagen konkurrera om den kvalificerande arbetskraften (Lönn 1996).

Att rekrytera kostar pengar. Det kommer därför att bli allt viktigare att motivera de skickliga medarbetarna att stanna kvar. (Fürth et al., 2002) Företaget måste därför aktivt arbeta med att framstå som en attraktiv arbetsplats och arbetsgivare och anpassa organisationen efter detta. (Lönn, 1996)

Stora delar av den svenska skogsindustrin har redan idag problem med rekryteringen. För att lösa problemet måste potentiella arbetsgivare uppmärksamma de ungas attityder. Många ungdomar har en felaktig bild av branschen och vet inte heller vad den kan erbjuda för jobb. Arbeten inom mer anonyma branscher syns eller uppmärksammas aldrig. (Lönn, 1996) Få unga ser sig arbeta inom den tunga industrin eller inom basnäringarna. Skogsindustrin tillsammans med stål och metall rankas lågt av unga. (UngdomsBarometern, 2000)

Skogsnäringen är en av Sveriges viktigaste industrigrenar. Den består av många grenar, alltifrån skogsbruk till papper, kartong, hygienprodukter och sågade trävaror. Många anser att den svenska skogsindustrin, dess forskning och utbildning är världsledande, vilket medför att skogsnäringen har en stark konkurrenskraft. Därför är det viktigt att bibehålla den starka positionen med en stark kunskapsförsörjning (PROMIS, 2000).

Skogssektorn har sedan 1970-talet genomgått stora förändringar. Den ökade mekaniseringen har medfört större produktivitet med en minskande arbetsstyrka. Strukturella förändringar inom skogssektorn har även utförts. I framtiden väntas en fortsatt förändring och mekanisering och fortsatt minskning av arbetskraften. Förändringen kommer även att påverka kraven på anställdas kvalifikation, kompetens, ansvar och pålitlighet. Den tekniska utvecklingen kommer även att ställa nya krav på skogssektorns struktur, rekrytering och arbetsorganisation. Kompetensnivån inom sektorn kommer att höjas på alla nivåer. (Blombäck et al., 2003)

Skogsutbildningarna har under de senaste åren erfarit vikande ansökningstal, vilket visar på ett visst ointresse från ungdomarna. Sedan 1984 år har totala antalet sökande per utbildningsplats minskat från drygt 12-15 sökanden per utbildningsplats till dagens 3.5 sökanden per utbildningsplats inom jägmästarutbildningen. Samma trend kan ses hos skogsmästar-, skogstekniker- och skogsingenjörsutbildningen. (Steneberg, 2003)

För att bibehålla kompetenta medarbetare måste företagen i framtiden satsa mer på förbättringar inom arbetskvaliteten, lönesituationen, arbetsmiljön, säkerheten och ge bättre karriärmöjligheter för de anställda. (Blombäck et al., 2003)

1.3 Syfte

Uppsatsen skrivs på uppdrag av Föreningen Skogen. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur skogsbruksföretag och träförädlade företag i Sverige arbetar med varumärkesbyggande i syfte att attrahera den kompetens företaget behöver nu och i framtiden. Jämförelser görs också med företag i andra branscher som aktivt arbetat med varumärkesbyggande i samma syfte. Vidare undersöks rekryteringsstrategier, kompetensutveckling och hur företagen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare. Följande frågor kommer att belysas i arbetet:

1. Vad är kompetensbehoven nu och i framtiden?
2. Hur arbetar företagen för att rekrytera personer med eftertraktade kunskaper/egenskaper?
3. Vad påverkar rekryteringsstrategin och hur påverkas den av faktorer som historik, läge geografiskt, storlek och verksamhet?
4. Hur planeras och genomförs rekryteringen?
5. Hur används varumärket i det arbetet?

1.4 Arbetshypoteser

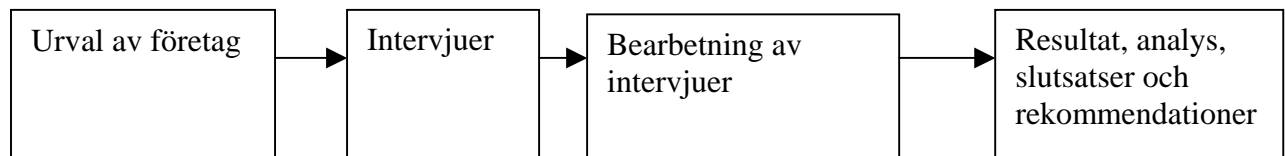
Genom litteraturstudier och erfarenheter har jag formulerat några arbetshypoteser som kommer att undersöka:

- Skogsbrukande och träförädlade företag saknar i allmänhet kompetensförsörjningsstrategier som är kopplade till varumärket
- Varumärket är viktigt för kompetensförsörjningen
- Större företag har mer genomtänkta kompetensstrategier/rekryteringsstrategier än mindre företag

2 Metod

2.1 Arbetsmetodik

Arbetsgången som använts visas i figur 1. Inledningsvis valdes företagen ut. Urvalet skedde subjektivt för att erhålla en lämplig spridning av företag beträffande storlek, skogsbrukande/träförädlade företag, ägandeform och geografiskt läge i förhållande till befolkningstäta områden. Intervjuer genomfördes med ledande personal- och rekryteringsansvarig person inom företaget eller divisionen. Nästa steg var att bearbeta intervjuerna med de utvalda företagen. Slutligen sammanställdes resultaten och resulterade i en analys och ett antal slutsatser.



Figur 1. Schema över arbetsgången för examensarbetet

2.2 Undersökningsmetod

Det finns i huvudsak två metoder för empiriska undersökningar: kvantitativa och kvalitativa undersökningar (Trost, 1997). För detta arbete valdes den kvalitativa metoden.

Kvalitativa undersökningar är bäst vid insamling, analys och tolkning av data som inte kan kvantifieras på ett meningsfullt sätt. Kvalitativa undersökningar är inte så strikt strukturerade på förhand och lämpar sig därför för undersökningar med explorativ karaktär. Möjlighet ges till att undersöka ett komplext orsakssammanhang eller lämna utrymme för oväntad information. (Lekvall & Wahlbin, 1993)

Enligt Kvale (1997) har den kvalitativa forskningsintervjun som mål att få nyanserade beskrivningar av olika kvalitativa aspekter av den intervjuades livsvärld. Oftast följs en intervjuguide med olika teman och förslag till frågor, vilket gör det möjligt att förändra frågorna och ordningsföljden så att intervjuaren på så sätt följa upp intressanta ståndpunkter. Anledningen till metodvalet för denna undersökning var just metodens öppenhet och möjligheterna att få fram intressanta reflektioner från personer som var väl insatta i ämnet och kunde ge en bra helhetsbild av problemet.

2.3 Urval

Kvalitativa studier är oftast mer tidsödande och mer kostsamma än exempelvis enkätundersökningar. För att inte materialet skall bli ohanterligt bör det ske en begränsning. Bättre är att ha ett fåtal utförda intervjuer med god kvalitet än att ha många intervjuer med låg kvalitet. Kvaliteten skall alltid sättas i första hand vid kvalitativa undersökningar (Trost, 1997). Totalt tillfrågades elva företag varav två inte kunde delta pga. tidsbrist eller brist av uppgiftslämnare. Urvalet skedde subjektivt med syftet att erhålla en grupp av typiska företag som också uppvisade en spridning ur olika synvinklar. En del av de intervjuade företagen

hade både en skogsbrukande och en träförädlade enhet inom företaget, så det totala antalet intervjuer uppgår till tretton, se tabell 1. Detta antal bedömdes vara fullt tillräckligt på grund av antalet företag, men även i hänsyn till den tid som fanns till förfogande.

Tabell 1 Deltagande företag			
Företag	Typ av företag	Företagsstorlek	Geografiskt
Skogsföretag			
AB Karl Hedin	Träförädling	Mindre	Mellansverige
Anonym AB	Träförädling	Större	Mellansverige
Bergkvist Insjön AB	Träförädling	Mindre	Mellansverige
Mellanskog	Skogsbrukande	Större	Mellansverige
SCA Forest Products	Förädlande/Skogsbrukande	Större	Norra Sverige
SCA Timber	Träförädling	Större	Norra Sverige
StoraEnso Skog	Skogsbrukande	Större	Mellansverige
Sveaskog	Skogsbrukande	Större	Mellansverige
Sydved	Skogsbrukande	Större	Södra Sverige
Södra Skog	Skogsbrukande	Större	Södra Sverige
Södra Timber	Träförädling	Större	Södra Sverige
Jämförelseföretag			
Arla Foods	Livsmedelsföretag		Mellansverige
Skandia	Försäkringsföretag		Mellansverige

Valet av uppgiftslämnare är viktigt. Olika uppgiftslämnare inom ett företag kan ge olika bilder av det som ska undersökas. (Lekvall & Wahlbin, 1993) Eftersom studien går ut på att undersöka företagets kompetensförsörjning och varumärkesbyggande intervjuades personalchefen eller någon på marknadsavdelningen som var insatta i varumärkets betydelse och i företagets rekryteringsstrategier.

Vid urvalet karaktäriserades företagen i följande avseenden:

- Skogsbrukandeföretag och träförädlade skogsföretag
- Större och mindre företag
- Företag i södra, mellersta och norra Sverige
- Endast kommersiella företag
- Företag som är kända för att arbeta med denna typ av frågor och som inte tillhör kategorin skogsbruksföretag och träförädlade företag
- Dessutom intervjuades Mårten Ericsson som arbetar med branschens rekryteringsfrågor vid föreningen Skogsindustrierna

2.4 Presentation av de intervjuade företagen

Uppgifterna om företagen är tagna ur intervjuerna. Förändringar som skett i företagen efter intervjutillfället beaktas ej.

AB Karl Hedin

AB Karl Hedin är ett privatägt familjeföretag. Företaget producerar sågade trävaror och har två sågverk. Utöver sågverken har de även två hyvlerier och en emballageindustri. Företaget har även en bygghandelskedja med tio butiker som säljer byggmaterial. Affärsidén är att jobba med att utveckla byggprodukter men framförallt med bygg och emballage. Företaget omsätter strax över en miljard kronor och har 425 anställda.

Anonym AB

Företaget verkar inom sågverksbranschen och har flera sågverk och har ett par förädlingsenheter. Huvudkontoret ligger i Mellansverige. Trävarorna exporteras mestadels till Europa men även till Japan och företaget har säljkontor runt om i Europa.

Bergkvist Insjön AB

Bergkvist Insjön AB bedriver sågverksrörelse och handel med trävaror. Bergkvist Insjön grundades 1926 och har sitt huvudkontor i Insjön, Dalarna, med drygt 180 anställda. Företaget producerar sågade trävaror och exporterar drygt 50 %. Produktionen av sågade trävaror uppgår till drygt 270 000 kubikmeter per år.

Mellanskog

Företagets huvudkontor ligger i Uppsala och är en skogsägarförening med drygt 28 000 medlemmar. Medlemsarealen är på 1.8 miljoner hektar och har en virkesanskaffning på 5.1 miljoner kubikmeter och 2,6 miljarder kronor i omsättning. Antal fast anställda är 202 personer och med säsongspersonal blir antalet årsanställda är ca 220. Den ekonomiska föreningen innebär att skogsägarna säljer sin skog och företaget säljer vidare virke av olika sortiment. Det mesta av timret går sedan vidare till företagets industribolag.

SCA Forest Products

SCA's huvudkontor är beläget i Sundsvall och har verksamhet i över 40 länder med totalt 45 000 anställda fördelat på tre olika verksamhetsområden. SCA Forest Products är ett av fyra affärsområden som SCA delas in i. Under SCA Forest Products finns flera andra enheter, bland annat SCA Timber, SCA Skog och SCA Transforest. SCA Forest Products förvaltar 2.6 miljoner hektar skog och inom affärsgruppen finns 3500 anställda. I skogen är det drygt 400 anställda. SCA Forest Products handhar alltifrån skog till timret och massaveden och exporterar sedan ut det.

SCA Timber

SCA Timber är ett dotterbolag i divisionen SCA Forest Products, som är en av fyra divisioner inom SCA-gruppen. SCA Timber är ett bolag som producerar sågade trävaror, hyvlade trävaror, träkomponenter och färdiga träprodukter för konsumentförsäljning. Produkterna säljs över hela världen, men de stora marknaderna är Skandinavien, Storbritannien och Frankrike. På dessa marknader har företaget en relativt stark egen säljorganisation. Antalet anställda på SCA Timber uppgår till 600-700 personer.

StoraEnso Skog

StoraEnso Skogs huvuduppgift är att försörja den egna industrin med råvara och förvalta den egna skogen. Koncernen StoraEnso har 45 000 anställda, varav drygt 8000 i Sverige. StoraEnso Skog har drygt 600 anställda. Marknaden för företaget är huvudsakligen gentemot egna kunder. Företaget säljer timmer och sånt som de inte använder till bl. a lokala sågverk, eller byter det.

Sveaskog

Sveaskog är en koncern bestående av tre affärsområden; Sveaskog som förvaltande affärsområde, Assidomän Timer och Assidomän Cartonboard. Sveaskog innehar drygt 3.5 miljoner hektar produktiv skogsmark. Sveaskog förvaltar den statliga skogen och är därmed statligt ägt men drivs i kommersiella syften. Hela koncernen har drygt 2000 anställda varav 900 inom skogsförvaltningen. Förvaltningen av skogsmarkerna innefattar allt från sådd och plantering till slutavverkning.

Sydved

Sydved innehar ingen egen skogsmark utan har drygt 20 000 leverantörer som företaget köper skog av för att leverera till industrierna. Sydved har även två helägda dotterbolag; Skogsutveckling Syd AB och Sydved Energileveranser. Huvudkontoret ligger i Jönköping. Sydved ägs av två ägare, StoraEnso och Munksjö. Totalt har koncernen 700 anställda och omsätter 2 miljarder. Företagets huvuduppgift är att anskaffa råvara till ägarnas industrier och Sydveds ägare har en hel del i södra Sverige behov av massaved till massabruk och pappersbruk.

Södra Skog

Koncernen Södra är en ekonomisk förening som egentligen heter Södra Skogsägarna Ekonomisk förening. Koncernen är uppdelad på tre affärsområden; Södra Skog, Södra Timber och Södra Cell. Huvudkontoret ligger i Växjö där vd, koncernstab och ledning finns. Huvuduppgiften för Södra Skog är att försörja koncernens industri med råvara och bedriva handel gentemot framför allt sågverksindustrin. Södra Skog tillhandahåller även en skoglig service med både rådgivning av skogsskötsel, skogsmanfrågor men även med praktisk service, avverkningservice, plantservice osv. Koncernen har 34 000 medlemmar som äger runt 2 miljoner hektar skogsmark. Koncernen har 3600 anställda varav 400 inom Södra Skog.

Södra Timber

Södra Timber är ett av de tre affärsområden som tillhör koncernen Södra. Södra Timber är en sågverksrörelse med 600 anställda fördelat på sex sågverk. Företaget producerar främst trävaror för byggnadsändamål och har ett av Sveriges modernaste sågverk, Mönsteråsågen.

Dessutom gjordes intervjuer med två företag utanför skogssektorn:

Arla Foods

Arla Foods är ett svensk-danskt företag med huvudkontoret i Århus, Danmark. Koncernen har 19 000 anställda och är ett kooperativ som ägs av lantbrukare i Sverige och Danmark. Företagets produkter är färskvaruprodukter som fil, yoghurt, ost och pulverprodukter. Omsättningen är drygt 40 miljarder och företaget finns i hela Mellansverige med ett antal mejerier och i hela Danmark. De största marknaderna finns i Sverige, Danmark, England och en viss produktion sker i ute i världen, i Saudiarabien, Polen och Sydamerika.

Skandia

Skandia är ett försäkringsföretag inom sparbranschen. Försäkringsprodukterna de har är inom pensionsförsäkring, kapitalförsäkring och inte inom skadeförsäkring. Koncernen har 6000 anställda i världen varav 2500 i Sverige där de flesta är lokaliserade till Stockholm där huvudkontoret ligger.

2.5 Temaindelning

Frågorna delades in i olika teman. Dessa teman utgår till stor del från de teman som teoriavsnittet baseras på. Efter varje tema delas svaren från de olika företagen upp i förvaltande respektive förädlande företag, mindre respektive större företag och företagens lokalisering geografiskt; södra, mellersta och norra Sverige samt jämförelseföretagens svar.

Figur 2. Beskrivning av temaavgränsningar

<i>Kompetens</i>	Detta tema behandlar olika kompetensstrategier företagen har, vad de gör för att få rätt kompetens, vad de vill ha för kompetens och vad de ställer för krav på kompetensen.
<i>Rekrytering</i>	Tar upp de rekryteringsstrategier företagen har nu och bedömer använda sig av i framtiden.
<i>Söksätt</i>	Visar de olika rekryteringskanaler företagen använder sig av.
<i>Marknadsföring</i>	Tar upp de marknadsföringsstrategier företagen har och vilken betydelse varumärket har för företagen.
<i>Attraktiv arbetsgivare Och företagsidentitet</i>	Detta tema visar på vad företagen gör för att uppfattas som attraktiva arbetsgivare. Trivs de anställda i företaget och står alla bakom företagets mål och värderingar? Hur framhäver företagen det de är bra på och hur satsar de på personalen? Varför ska de arbetssökande söka jobb hos deras företag, vad har de som inte de andra företagen har? Och hur framställer de sig attraktiva för entreprenörerna?

2.6 Genomförande av intervjuerna

I de flesta fall intervjuades personalchefen eller en motsvarande person inom varje företag. Inför intervjuerna studerades årsredovisningar och andra företagspresentationer. Ett antal frågeområden som skulle behandlas under intervjuerna formulerades och en testintervju genomfördes för att undersöka och komplettera. Efter testintervjun genomfördes intervjuerna under våren 2003. Intervjuerna bandades och skrevs ut direkt efter intervjutillfället. Därefter gjordes analys och bearbetning.

Problemet att få kontakt med respondenten och boka in ett intervjutillfälle kan vara betydande, speciellt för respondenter i företag. (Lekvall & Wahlbin, 1993) Därför kontaktades den personalansvarige på företagen i god tid för att boka in en tid. Ett personligt brev med en presentation och beskrivning av studiens syfte skickades ut. Några dagar senare kontaktades respondenten via telefon för att boka in ett möte. En vecka innan mötet sändes en påminnelse eller bekräftelse på mötet med bifogade frågor.

Intervjuer kan registreras genom bandspelare, videobandspelare, anteckningar eller minnet. (Kvale, 1997) Det vanligaste sättet idag är att använda en bandspelare, då intervjuaren lättare kan koncentrera sig på ämnet och intervjun. För denna undersökning användes bandinspelningen endast som ett minnesstöd och strax efter intervjutillfället skrevs intervjun

ned. I samband med intervjun fördes även vissa anteckningar. Efter utskrift skickades utskriften till respondenten och eventuella kompletteringar gjordes.

Det finns flera problem som kan inträffa under intervjusituationen. Samspelet mellan intervjuaren och respondenten är mycket viktigt. Den ideala respondenten och den perfekta intervjuaren existerar inte. Mycket kan påverka samspelet mellan intervjuaren och respondenten. Erfarenhet, ålder, kön, och hur intervjuaren agerar. En god intervjuare är påläst inom ämnet. Det är viktigt att frågorna inte är ledande, då respondenten kan känna att han/hon vill svara "rätt" på frågorna. Lika viktigt är det att använda ett väl anpassat språk så att respondenten förstår frågorna. Sist men inte minst är det viktigt att klargöra de etiska riktlinjerna; informerat samtycke, konfidentialitet och konsekvenserna. Detta bör diskuteras innan intervjun så att båda parter är på det klara över vad som gäller (Kvale, 1997).

En testintervju genomfördes tidigt för att få erfarenhet och testa frågeområdet. Inför intervjun diskuterades hanteringen av materialet och respondenten gavs möjlighet att ställa frågor om studien.

2.7 Validitet och reliabilitet

Frågorna har formulerats så lika som möjligt och nyckelpersonerna som intervjuats har i den mån det varit möjligt haft liknande funktioner på de olika företagen. Detta gjordes för att maximera validiteten och reliabiliteten. Validitet innebär att undersökningen mäter det som avses och hög reliabilitet innebär att slumpinflytandet reduceras. (Lekvall & Wahlbin, 1993) Dessutom användes som tidigare nämnts en bandspelare och intervjuerna skrevs ut så korrekt som möjligt för att sedan skickas till respondenten för att undvika missförstånd. Samtliga respondenter har uppfattats som intresserade av ämnet.

2.8 Kursdag

Den 11:e mars genomförde Föreningen Skogen tillsammans med IHM Business School en utbildningsdag i Stockholm dit olika företag bjöds in att delta. Författaren deltog även i utbildningsdagen där just ämnet för examensarbetet togs upp. Syftet med deltagandet var att få en fördjupad kunskap om ämnet men även att få höra deltagande företags åsikter och funderingar.

3 Teori

3.1 Företagsidentitet

3.1.1 Identitet, image och profil

Företagsidentitet kan vara allt ifrån företagets affärsidé, strategier till dess produkter, personal med mera. Företagsidentiteten är summan av allt vad ett företag säger eller gör. En stark identitet kan ge fördelar både internt och externt. Externt kan den motivera kunder att köpa produkter och internt kan den motivera investerare, arbetspartners och de anställda. En stark företagsidentitet innebär att alla som kan påverka företagets framgång tydligt vet vad det är och vad det vill. (Hinn & Rossling, 1994)

Det finns flera definitioner av vad en image är. Flera författare beskriver image som hur ett objekt är känt och hur folk beskriver, minns och relaterar till det. Detta betyder att en image består av flera faktorer och att dessa faktorer påverkar hur mottagaren förhåller sig till objektet. Ett företags image är den bild av företaget så som den upplevs av olika personer och alla upplever saker olika. Ett företag kan därför ha olika image för olika människor eller grupper. (Lemmink et al., 2003; Hinn & Rossling, 1994)

3.1.2 Identitetsbärare

Företagsidentiteten bärs fram av många olika kanaler och är alla del av den identitetsmix som bildar identiteten. Det finns många olika kanaler och det gäller att hitta en bra kombination som passar företaget och dess målgrupper bäst. (Hinn & Rossling, 1994) Här nedan följer några av de viktigaste kanalerna för att bygga en stark företagsidentitet.

- *Företagskulturen och medarbetarna*

Företagskulturen är den miljö som uppstått genom människorna som är verksamma i företaget. Denna miljö skapas av attityder och värderingar, traditioner och regler. För att skapa en stark företagsidentitet bör inte personalen förbises. Ofta är det personalen som kommer i kontakt med kunderna och sätter ett ansikte på företaget. (Hinn & Rossling, 1994)

- *Företagets produkter, namn och varumärken*

Produkterna har naturligtvis stor betydelse för identiteten. Bra och starka produkter stärker företagsidentiteten. Varumärken finns både på produkts- och företagsnivå. Varumärkets uppgift är att skilja företagets produkter från andra företags produkter. Ett inarbetat varumärke motsvarar ofta stora investeringar och kräver omtanke. (Hinn & Rossling, 1994)

- *Reklam och sponsring*

Reklam är inte bara ett medel för att sälja mer, den hjälper även till att bygga upp identiteten. Det kan vara ren produktreklam eller företagsreklam. Sponsring är ytterligare ett sätt för företaget att synas och för att bygga upp företagsidentiteten. (Hinn & Rossling, 1994)

- *Butiker och evenemang*

Företagen kan satsa på inbjudande och butiker med en bra servicenivå. De kan även satsa på evenemang. Till detta räknas flera olika tillställningar, bland annat firmafester, sälj- och

kundträffar, mässor och utställningar. Dessa hjälper till att bygga upp företagsidentiteten. (Hinn & Rossling, 1994)

3.2 Arbetsgivarimage

Det talas ofta om arbetsgivarvarumärke, ”employer brand”, arbetsgivarimage, företagets interna varumärke etc. Enligt kommunikationsföretaget Intellecta definieras begreppet ’Employer Branding’ till att ”stärka varumärket i syfte att behålla befintliga och attrahera nya medarbetare”. (www.intellecta.se)

Företag med gott rykte kan få fler sökande än företag med sämre rykte. Detta kan vara ett medel för företagen i kampen om de bästa medarbetarna vid brist av arbetskraft. Därför är det klokt för företagen att då och då granska dess image och hur de kan använda sig av dessa värderingar och uttryck. När en image väl etablerats gäller det att bibehålla och vårda denna. (Lemmink et al., 2003) Trots detta är det få företag som har gjort upp planer och program för att förbättra sitt rykte som arbetsgivare. (Gregory & Wiechmann, 1999)

Alla företag har ett varumärke som arbetsgivare men det är långt från alla som uppmärksammar det. Allt för många företag förlitar sig på sina produktvarumärken i kommunikationen mot arbetsmarknaden, men ett starkt produktvarumärke är inte alls samma sak som ett varumärke som arbetsgivare. Varumärkesbyggandet sker i alla kontakter med potentiella medarbetare, nuvarande och före detta medarbetare. (www.talenttalk.se)

För att få ett starkt arbetsgivarvarumärke måste företaget vara mottagliga för satsningen och se detta som ett viktigt område. Nästa steg är att utse någon som är ansvarig inom företaget för detta område. Sen gäller det att arbeta långsiktigt med detta. Långsiktigt varumärkesbyggande handlar egentligen om två områden. Dels är det att skapa en god arbetsplats och att arbeta långsiktigt med ”Employer brand” så att företaget blir känd som den goda arbetsplatsen. (www.talenttalk.se)

3.3 Rekrytering

Företagets sökande efter personal kan ske på olika sätt beroende på syftet. Nyrekryteringar kan bero på att företaget vill expandera eller har behov av ny kompetens. Ersättningsrekryteringar görs för att anställda bytt jobb, pensioneras eller är tillfälligt borta. Rekrytering påverkas av flera faktorer. Det kan vara externa orsaker såsom högkonjunktur, utveckling på arbetsmarknaden och hur konkurrensen ser ut. Organisationen, geografiskt läge och dess personalvård är också viktiga orsaker. (Utredningsenheten, 1998)

3.3.1 Rekryteringsstrategier

Anledningar till att folk lämnar företaget är många. Anställda kan få bättre erbjudanden på andra företag, vara missnöjda med nuvarande arbetsuppgifter eller kanske vantrivs. Brist på karriärmöjligheter kan vara en annan orsak eller att den anställde inte känner sig uppskattad. Tar företaget tillvara på dessa orsaker kan de lättare behålla medarbetarna och ha nöjda medarbetare (Ahlrichs, 2000).

Många företag blickar inte framåt och anpassar inte befattningarna inför framtidens annorlunda krav utan gör som de alltid har gjort. Rekrytering kan ske på olika sätt beroende på avsikt och framförhållning (Littorin, 1994):

- **Strategisk rekrytering**

Strategisk rekrytering innebär att företaget bygger upp sitt mänskliga kapital, alltifrån trainees eller medarbetare som är nyutexaminerade och växer in i företaget. Företaget definierar sitt behov av kompetens hos medarbetarna, t ex gällande utbildning och kön. Syftet är att träna de unga i företagets funktioner och efter några år axla ett tyngre ansvar. Många företag har samarbeten med högskolor och får på detta sätt kontakt med studenter via t ex praktik och examensarbeten. Om den strategiska rekryteringen utnyttjas rätt kan denna ligga till grund för företagets internrekrytering. Detta gör det extra viktigt att tidigt inse framtidens krav på kompetens hos medarbetarna. En långsiktig internrekrytering är ett säkert sätt att undvika felrekryteringar. Företaget har kunnat se medarbetarens utveckling och kompetens och denne finns redan med i företagskulturen och känner till företaget.

- **Taktisk rekrytering**

Inom denna strategi är syftet att hitta bättre lösningar för att möta snabba förändringar. Den taktiska rekryteringen är den vanligaste formen av rekrytering. Många gånger används rekryteringskonsulter på de högre nivåerna eller urvalsföretag och personlighetstester på de lägre nivåerna. Fördelen vid taktisk rekrytering är att det går snabbt och är förhållandevis billig.

- **Operativ rekrytering**

Denna nivå av rekrytering sker oftast för de lägre nivåerna inom organisationen. Det kan vara att hitta en ny maskinförare till en assistent till reskontraavdelningen. Här kan företaget med fördel använda sig av de anställdas kontaktnät eller den interna utbildningen som rekryteringsbas.

När företagen rekryterar bör målsättningen vara att hitta en medarbetare som passar dess långsiktiga behov. Vad behöver företaget för kompetens, kunskap, erfarenhet och personlighet för att vara rustade inför framtiden? Företaget bör formulera dess mål, strategier och visioner. Dessutom bör företagen inte bara fundera på vad för människor som behövs utan även hur de långsiktigt vill uppfattas hos kunderna. (Littorin, 1994)

3.3.2 Rekryteringskanaler

Företagen använder sig av olika rekryteringskanaler som kan delas in i formella och informella sökkkanaler samt passiv rekrytering. Formella aktiva sökkkanaler är traditionella sätt genom olika förmedlingar och liknande. Informella sökkkanaler bygger på kontakter och passiv rekrytering bygger på spontana ansökningar, det vill säga att den sökande själv tar kontakt med företaget trots att ingen tjänst är utlyst. I detta senare fall används alltså ingen sökkkanal. Nedan figur visar företagens vanligaste rekryteringskanaler.

Formella aktiva sökanaler

- Arbetsförmedlingen
- Tidningsannonser
- Rekryteringsföretag
- Bemanningsföretag
- Internet och hemsidor
- Headhunters

Informella aktiva sökanaler Passiv rekrytering

- Egna kontakter
- Internrekrytering
- Rekrytering vid skolorna
- Tips från vänner och anställda
- Sökande kontaktar företaget spontant

Figur 3. Olika sökanaler vid rekrytering

Det finns även lite ovanligare sätt att värva nya medarbetare. En källa kan vara tidigare anställda eller bekanta. Ett annat sätt kan vara att hålla öppet hus, presentation av företaget, seminarier och liknande. (Ahlrichs, 2000)

Valet av sökanaler beror på vilken metod som ger bäst förutsättning för att hitta den kompetens som efterfrågas. En riktigt vald sökmetod ger bra förutsättningar att hitta de mest kvalificerade medarbetarna. Företagens sökmetoder kan även bero på krav på utbildning, erfarenhet och hur snabbt platsen skall tillsättas. Söksättet kan även se annorlunda ut mellan företagen beroende på storlek, bransch och utbildningskrav. (Utredningsenheten, 1998)

3.4 Attraktiv arbetsgivare - Attraktiv arbetsplats

Företag investerar idag flera tusen kronor i rekryteringsåtgärder för att attrahera folk de vill ha. Personalcheferna kan inte längre räkna med att de bättre arbetssökandena ska komma och knacka på dörren. Idag måste de vara aktiva för att hitta dem (Herman, 1999). Ahlrichs (2000) menar att en vanlig fråga från personalchefen för 10 år sedan var: Varför ska jag anställa dig? Idag är det istället den arbetssökande som ställer frågan: Varför ska jag arbeta för dig?

Företagets kan stärka sitt varumärke på flera sätt, så att det behåller befintliga och attraherar nya medarbetare. Först bör företaget känna till attityderna och värderingarna hos medarbetarna. Om den anställde känner sig nöjd med företagets värderingar stannar denne med stor sannolikhet kvar inom företaget. Detta kan i sin tur medföra att medarbetarna sprider ett gott rykte om sitt företag och då kan fler bli intresserade av företaget och vilja arbeta där. (Gregory & Wiechmann, 1999; Herman, 1999)

Enligt Ahlrichs (2000) fordras det fem saker för att bli en attraktiv arbetsgivare som behåller värdefulla medarbetare:

- Företaget måste arbeta med sin image och skapa ett gott rykte
- Företaget måste beakta organisationens ledarskapsstil och bemötandet mot de anställda
- Företaget måste skapa en positiv och bra företagskultur
- Medarbetarna måste ges möjligheter inom företaget. Både karriärmässiga och utvecklingsmässiga
- Företaget måste kunna erbjuda fördelaktiga förmåner och satsningar på personalen

Erbjudanden och förmåner kan vara allt ifrån ledig klädsel till möjlighet med barnomsorg, hälso- och friskvård, förmånliga försäkringar och hemservice. En stor satsning företagen gör för medarbetarna är naturligtvis att utbilda dem. Andra förmåner kan vara flexibel arbetstid,

gratis kaffe, lunch eller frukt eller att de anställda får eller kan nyttja företagets produkter eller tjänster. Det enda som begränsar förmånerna är egentligen företaget själv. (Ahlrichs, 2000)

Sammanfattning över vad företaget kan göra för att vara attraktiva arbetsgivare:

- Skapa en gemensam vision
- Värdera alla medarbetare som individualister
- Skapa lojalitet och en familjekänsla
- Skapa en god och säker arbetsmiljö
- Göra jobbet till något roligt
- Få de anställda att känna att de är företagets viktigaste resurs
- Satsa på information

Figur 4. Vad företaget kan göra för att vara attraktiva arbetsgivare

Källa: Egen bearbetning från Herman, 1999

3.5 Skogsnäringens kompetensbehov

Utredningen PROMIS (2000) fick i uppdrag att bland annat utreda vad skogsnäringen behöver för kompetens. Vägen från råvara till slutprodukt är många gånger lång och komplicerad. Detta medför att skogsnäringens behov av kompetens är bred. Sektorn behöver kompetenser från naturvetenskap, teknik, ekonomi och liknande samhällsvetenskaplig kompetens. Näringen behöver även kompetens inom beteendevetenskapen.

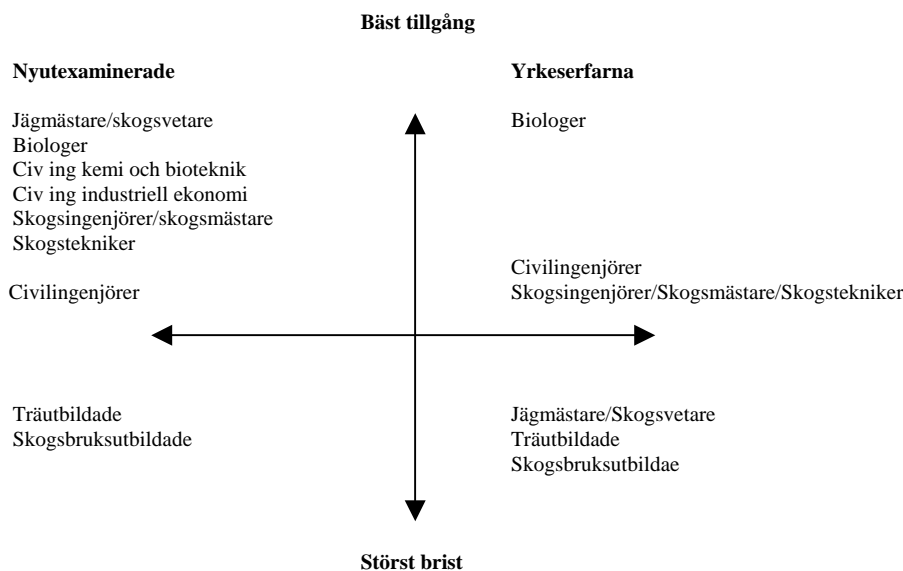
Gemensamma brister inom skogsnäringen är ofta avsaknad av högre utbildningsnivåer och en bredare samling av kompetenser som kompletterar varandra. Sågverksindustrin är en industri med en generell låg utbildningsnivå, men den håller på att höjas hos de ledande aktörerna. Skogsbruket har hittills inte haft några större svårigheter att rekrytera duktiga, kompetenta människor. Däremot har rationaliseringarna som gjorts inom skogsbruksföretagen medfört att de inte nyanställt så mycket. (PROMIS, 2000)

3.5.1 Utbildningar kopplade till skogsnäringen

Det finns många utbildningar som leder in i skogsbranschen. Sveriges Lantbruksuniversitet utbildar bland annat utbildar jägmästare, skogliga magistrar och skogsingenjörer. Utöver dessa finns även nu nedlagda utbildningar som skogstekniker, skogsmästare och skogsvetare. (www.skogsindustrin.com) Utbildningar inom ekonomi, marknadsföring, management, design, mekanik och teknik är sådana kompetenser som skulle behövas för att komplettera de befintliga kompetenserna. (PROMIS, 2000)

Skogsindustrin har inte uppmärksammat dessa kompletterande kompetenser tillräckligt, och det kan bero på olika saker. Ofta rekryterar inte skogsföretagen dessa kompetenser för att de är van vid att anställa en viss typ av traditionell kompetens. Den efterfrågade kompetensen kan också vara så eftertraktad i många andra branscher, vilket gör att företagen har svårt att rekrytera dessa personer. (PROMIS, 2000)

Ur Arbetskraftsbarometern '02 (SCB, 2002) som Statistiska Centralbyrån ger ut beskrivs utsikterna på arbetsmarknaden för olika utbildningar. Den visar att det finns en mycket god tillgång på nyutexaminerade jägmästare/skogsvetare men en stor brist på nyutexaminerade träutbildade och skogsbruksutbildade. På den yrkeserfarna sidan är det en balans av skogsingenjörer, skogsmästare och skogstekniker men brist på yrkeserfarna jägmästare och skogsbruksutbildade. Träutbildade är det stor brist på.



Figur 5. Utbildningar inom teknik och naturvetenskap rangordnade efter rekryteringsläge
Källa: Egen bearbetad version från Arbetskraftsbarometern '02 (SCB, 2002)

3.5.2 Skogsnäringens medarbetarbehov

Nils Ahlgren har i sin rapport "Arbetsmarknaden för skogsvetare och skogsingenjörer" (2000) undersökt de skogliga utbildningarnas utsikter på arbetsmarknaden. Han har även undersökt väntade naturliga avgångar (främst pensioneringar). Tabellen visar de avgångar som väntas:

År	2000-2004	2005-2009	2010-2020	2000-2020
Utbildning/Yrkesgrupp				
Skogsakademiker/Jägmästare				
Summa för period	185-195	155-165	480-500	820-860
Medeltal per år	37-39	31-32	48-50	41-43
Skogsmästare				
Summa för period	130-135	130-135	340-350	600-620
Medeltal per år	26-27	26-27	34-35	30-31
Skogstekniker				
Summa för period	415-440	415-440	950-1000	1780-1880
Medeltal per år	83-88	83-88	95-100	89-94

Tabell 2. Förväntade naturliga avgångar
Källa: Egen bearbetning från Ahlgren, 2000

Kulmen av pensionsavgångar beräknas ske runt åren 2010-2020. (Ahlgren, 2000) Från och med hösten 2003 utbildas drygt 80 jägmästare och skogliga magistrar, som ersätter skogsvetare samt 45 skogsingenjörer på SLU. (www.slu.se) Därutöver finns andra utbildningar inom bl. a ekonomi, biologi, träteknik och ingenjörsutbildningar som kan konkurrera med de skogliga utbildningarna. (PROMIS, 2000)

Eftersom skogstekniker och skogsmästare inte längre utbildas kommer skogsvetare, jägmästare och skogsingenjörer ersätta dessa utbildningar och deras kompetens. Ahlgren menar på att det är svårt att förutse framtidens behov och att vidare rationaliseringar kan minska behovet. Arbetsmarknaden inom skogssektorn har under de senaste decennierna inneburit ett totalt sett minskat behov av arbetskraft eftersom ny teknik införts, ökad mekanisering och eftersom det skett verksamhetsförändringar, främst hos skogsbolagen. På trävarusidan är det däremot en motsatt trend, där antalet akademiker istället har ökat. Gemensamt för alla områden och alla nivåer inom skogssektorn är dock att förändringarna som skett ställer högre krav på medarbetarna beträffande utbildning, kunskap och kompetens. (Ahlgren, 2000)

3.6 Marknadsföring

Företag kan marknadsföra sig på flera sätt beroende på vad de ska marknadsföra. Tjänster, varor, upplevelser, tillställningar och aktiviteter, personer, platser, företaget, information och Internet är saker som kan marknadsföras. Det finns intern och extern marknadsföring. Det sistnämnda riktar sig mot människor utanför organisationen och den förra sker inom organisationen, att träna och motivera de anställda. (Kotler, 2003)

Företaget kan sedan välja marknadsföringskanaler och mixen av dessa. Följande marknadsföringskanaler finns: (Kotler, 2003)

- Kommunikationskanaler såsom tidningar, radio, tv, brev, telefon, Internet, affischer, löpsedlar, anslag och flygblad.
- Distributionskanaler såsom distributörer, agenter och återförsäljare.
- Servicekanaler såsom varuhus, butiker, transportföretag, banker och försäkringsbolag.

3.6.1 Varumärket och dess roll i företaget

Företaget bör välja sitt namn och varumärke med omsorg. Helst ska det fungera internationellt, vara lätt att uttala och säga något om företaget (Kotler, 2003). Namnet ska dessutom helst vara enkelt, unikt och möjligt att skydda juridiskt (Melin, 1999). Samtidigt är varumärket mer än bara ett namn, en logo eller symbol. Det är ett redskap för marknadsföring. Märkesinnehavaren kan använda varumärket som informationsbärare, identitetsbärare, positioneringsinstrument, konkurrensmedel samt tillväxtgenerator. Varumärket är i huvudsak marknadsförarens löfte att ge köparen en produkt eller tjänst med vissa karaktärsdrag. Marknadsföraren måste etablera ett mål för märket och en vision om vad märket ska vara och åstadkomma. För att få ett starkt varumärke måste alla i företaget stå bakom det och kunna förstå och förmedla varumärkets löfte (Kotler, 2003).

Det finns en rad olika sätt att profilera sig. En del företag väljer att satsa på sina varumärken och somliga använder företagets namn som varumärke. Ett starkt varumärke kan resultera i ökat värde på produkter och tjänster, skydd mot konkurrens och kan även locka kompetens till företaget. Företaget som varumärke kan skapa en medvetenhet som sedan kan leda till lojalitet. Meningen är att intressenterna ska få en positiv bild av företaget och därmed bli mer benägna att använda sig av dess produkter eller tjänster. (Danielsson & Öster, 1999)

På grund av en ansträngd arbetsmarknad börjar en del företag att hitta nya sätt att attrahera kvalificerade sökanden. Under de senaste 30 åren har forskning om rekryteringsämnen ökat dramatiskt. Företag som befinner sig på en ansträngd arbetsmarknad börjar nu leta ny sätt att attrahera kompetens och börjar bli alltmer medvetna om sin image. (Lemmink et al., 2003)

3.7 Kompetens

Ett av de största problemen för företagen idag är förmodligen bristen på kunnig arbetskraft. (Littorin, 1994) En förutsättning för att medarbetarna i en organisation ska kunna utträta ett bra arbete är att de har relevant och bra kompetens. Detta medför att kompetensen inom ett företag måste ständigt växa, utvecklas och förändras. (Bruzelius och Skärvad, 2000)

Kompetens handlar om att kunna klara av en viss uppgift, men det krävs även motivation och engagemang. Kompetens är mer än bara kunskap och kan delas in i fem delar (Axelsson, 1996; Ellström, 1999):

- Kunskap (veta-fakta, kunna-metoder)
- Färdigheter (kunna göra)
- Erfarenheter och perspektiv (referensram – lära av misstag och framgång)
- Värderingar och attityder (att vilja dela grundläggande synsätt)
- Kontakter och kontaktnät (påverka andra, bygga relationer och nätverk, sociala färdigheter)

Det är inte bara kompetens som företagen eftertraktar, utan även kvalifikation och yrkeserfarenhet. Kvalifikation är den kompetens som objektivt krävs på grund av arbetsuppgiftens karaktär och/eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivare. Yrkeskunnande kan definieras på flera sätt. En definition är den kompetens som individen besitter och som kommer till faktisk användning i arbetet, eller som den kompetens som individen har för att kunna utföra arbetet på ett framgångsrikt sätt. (Ellström, 1999)

3.7.1 Kompetensutveckling

Kompetensförsörjning handlar om att rekrytera personer med särskild kunskap eller utbildning, men även att fördela och använda befintliga resurser inom företaget. Kompetensutveckling är olika åtgärder som används för att höja en medarbetares, en grups eller ett företags kompetens inom ett visst område. Kompetensutveckling kan åstadkommas genom att individen eller företaget använder sig av befintliga resurser eller utvecklar resurser genom t ex utbildning eller andra åtgärder (Axelsson, 1996).

För de anställda i ett företag blir det alltmer vanligt att man vidareutbildas inom företaget. Det kan vara både intern- och externutbildning. Att vidareutbilda sig blir som en del av arbetsuppgiften. Företagen behöver inte enbart satsa på utbildning utan kan även låta anställda byta arbetsuppgifter, arbeta i team eller grupper eller införa arbetsrotation. På det sättet lär sig

också de anställda sig mer om företaget. (Littorin, 1994) Personalutbildning och andra former för kompetensutveckling är idag en stor del av samhällets totala vuxenutbildning. (Ellström, 1999)

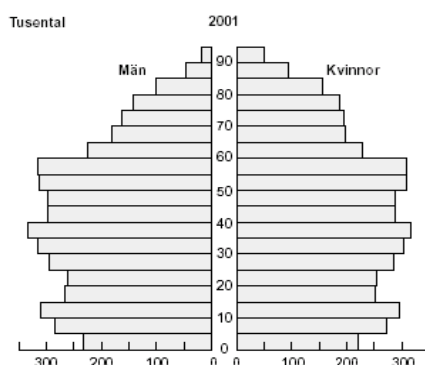
3.8 Morgondagens arbetsmarknad

3.8.1 Den nya arbetsmarknaden

Den nya generationen är individuella, informerade och internationella och har andra värderingar och attityder än de äldre generationerna. Ingen generation har tidigare haft en så hög utbildningsnivå i motsvarande ålder och aldrig har en tidigare generation haft lika stor valfrihet. Människan förblir ungdom längre nu än förr oftast på grund av studier och samhällets förändring. (UngdomsBarometern, 2000)

Nya generationer är alltså på väg in på arbetsmarknaden och de äldre försvinner. Under de närmaste tio åren börjar den stora 40-talistgenerationen att lämna arbetsmarknaden. Kulmen beräknas inträffa runt 2010. In på arbetsmarknaden kommer då de unga som är födda på 70- och 80-talet. (UngdomsBarometern, 2000)

Befolkningspyramiden talar sitt tydliga språk. Allt färre kommer att vara tvungna att försörja allt fler i Sverige. Det är resultatet av de låga födelsetalen under de senaste decennierna och med en allt längre livslängd. Inom 10-15 år kommer den stora generationen som är födda mellan 1945-1954 lämna arbetslivet och många kommer att välja att gå i pension redan innan de fyllt 65 år. När de omtalade 40-talisterna går i pension kommer arbetskraften att minska kraftigt. Många av 40-talisterna sitter på kvalificerade arbeten och tidpunkten för när de väljer att gå i pension kommer att få stor betydelse för företagets tillgång till kompetent arbetskraft. (Fürth et al., 2002)



Figur 6. Ålderspyramid, femåriga åldersklasser för året 2001
Källa: www.scb.se

Utbildningen blir allt viktigare och allt fler arbetsgivare kräver en högre utbildning. Många arbetsgivare efterfrågar en kompetens som är för hög för arbetsuppgiften som en beredskap inför kommande utveckling. Många företag upplever som sagt redan idag att det kan vara svårt att rekrytera rätt folk. De upplever att de inte får den rätta kompetensen bland de sökande. Det kan bero på att folk inte väljer utbildning efter marknadens efterfrågan utan efter intresse (Fürth et al., 2002).

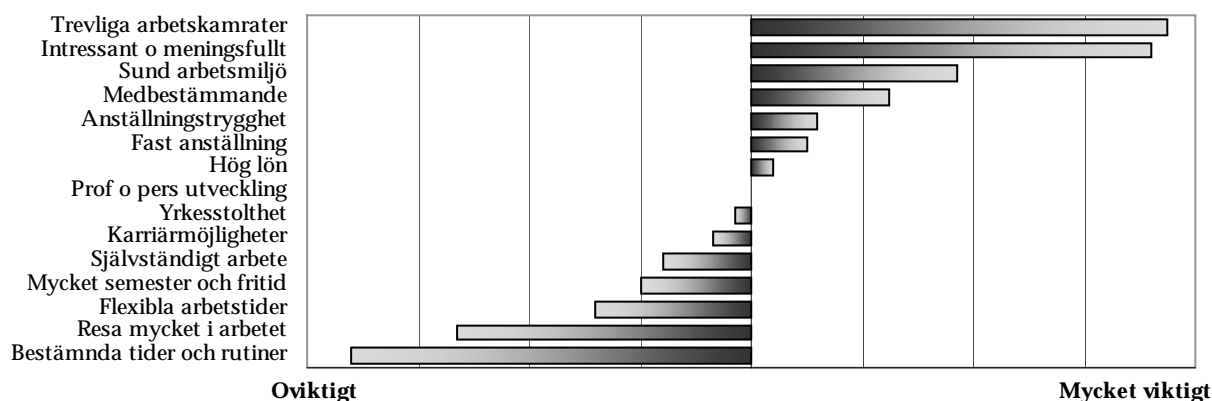
Kunskapen hos medarbetarna får allt större betydelse för företaget och kan räknas som en av företagets viktigaste resurser. Många kommer att byta arbeten och arbetsgivare under livets gång. Var tredje ungdom vill byta jobb regelbundet hela livet. Många företag upplever att det kan vara svårt att behålla medarbetarna och detta ha flera orsaker. De anställda vill prova på flera jobb för att utvecklas och är det högkonjunktur finns fler jobb tillgängliga. Rekrytering kostar emellertid pengar och stannar inte medarbetarna kvar inom företaget förlorar företaget både pengar och kompetens. Enligt en undersökning från Jobline kostar det mellan 75 000 och 250 000 kronor att rekrytera en person beroende på utbildningsnivå och vilken position som ska tillsättas. (Fürth et al., 2002)

3.8.2 Morgondagens medarbetare

Många ungdomar vill ha möjligheten att åtminstone ett tag få prova på att arbeta utomlands och många ungdomar är beredda att flytta för att få ett jobb. Tre av fem anser sig villiga till att flytta inom Sverige och lite fler än hälften kan tänka sig flytta utomlands. Däremot vill få flytta till mindre orter. (Fürth et al., 2002; UngdomsBarometern, 2000)

Flexibel arbetstid och flexibla arbeten är något som uppskattas. De flesta föredrar platta organisationer framför hierarkiska. (UngdomsBarometern, 2000) Framtidens unga har en stark tro på sig själva och på deras möjligheter att påverka. De unga vill ha engagemang, trygghet och förnyelse i arbetslivet. De vill inte göra samma saker som andra, de vill göra "sin grej". De vill kunna ta egna initiativ och förverkliga sina idéer istället för att få uppgifter serverade. Detta innebär att arbetsgivaren inte bara måste kunna erbjuda intressanta arbetsuppgifter, humana arbetsvillkor, en bra arbetsmiljö och en bra arbetsgemenskap utan även kunna erbjuda möjligheter att utvecklas och svängum för egna initiativ. (Fürth et al., 2002)

Morgondagens ungdomar kommer att kräva att arbetsgivaren ska ha en tydlig vision, tydliga värderingar och att de tar sitt moraliska och samhälleliga ansvar. Chefen ska bry sig om sina medarbetare, vara insatt i arbetstagarnas arbetsuppgifter samt kunna uttrycka arbetsgivarens visioner och värderingar. Företagskulturen kommer att bli allt viktigare i frågan om att locka till sig och behålla medarbetare. (Fürth et al., 2002)



Figur 7. Tabell över vad ungdomarna anser viktigt i arbetslivet
Källa: Egen bearbetning från Fürth et al., 2002

3.8.3 Arbetsgivaren om den nya generationen

I framtiden gäller det för personalcheferna och företagen att veta vad den nya generationen kräver av en arbetsgivare. Har företagen fel bild av vad de sökande väntar sig kan de inte förvänta sig att få de bästa medarbetarna. Personalcheferna bör även ha i åtanke att unga har lättare att anamma nya värderingar och nya grepp i större utsträckning än vad de äldre generationerna har. Detta kan i sin tur medföra vissa krockar på arbetsplatser där nya värderingarna möter gamla. (Fürth et al., 2002)

Figuren nedan visar till en viss del hur personalchefernas uppfattning och antaganden om ungdomar skiljer sig från vad ungdomarna egentligen tycker och vill ha.

	Vad dagens unga tycker är viktigt	Vad personalcheferna tycker är viktigt
Viktigt	Trevliga arbetskamrater	Intressant och meningsfullt arbete
	Intressant och meningsfullt arbete	Professionell och personlig utveckling
	Sund arbetsmiljö	Medbestämmande och inflytande
Oviktigt	Medbestämmande och inflytande	Flexibla arbetstider
	Anställningstrygghet	Trevliga arbetskamrater
	Fast anställning	Resa och arbeta över hela världen
	Hög lön	Hög lön
	Professionell och personlig utveckling	Självständigt arbete

Figur 8. Skillnader mellan arbetsgivarens och de ungas syn på vad som är viktigt i arbetet
Källa: Egen bearbetning från Fürth et al., 2002

4. Resultat och analys

I kapitlet redovisas resultaten som framkommit av intervjuerna. Resultatet och analysen är uppdelade enligt teman som uppges i metodkapitlet. Presentationen av resultaten delas sen i sin tur in i de olika kategorierna mindre och större förädlade skogsföretag, större skogsbrukande företag samt jämförelseföretag.

4.1 Kompetens

4.1.1 Kompetensstrategi

På frågan huruvida företagen har en kompetensstrategi och hur den i så fall ser ut varierar svaren, alltifrån längre beskrivande tillvägagångssätt till mer korta och koncisa beskrivningar. Bland de mindre träförädlade företagen skiljer sig kompetensstrategierna något. AB Karl Hedin har medvetet förnygrat personalstyrkan och infört ett trainee-program för att hela tiden ha folk på tillväxt som kan och lär känna organisationen:

”Så då utvecklade vi ett trainee-program där vi främst söker personer som inte nödvändigtvis har 5: or i alla ämnen, utan kan visa att man har tagit sig genom en utbildning eller om man eventuellt jobbat och vill vidareutbilda sig. Personer som är intresserade av att utveckla sig själv och vill stanna och trivas här” (AB Karl Hedin)

Företaget har även tänkt satsa på något liknande, ett så kallat lärlingsprogram, med målgruppen gymnasister och yrkesinriktade utbildningar. Gemensamt för mindre förädlade företag är att de medvetet arbetar med att ta in yngre folk inom organisationen och att de ofta satsar på internutbildning och internbefordrar folk. Som ett av företagen uttrycker det:

”Det har vi gjort på senare tid är att vi börjat norpa lite yngre generationer för att hänga med i data och alla andra kompetensområden som vi behöver” (Bergkvist Insjön)

Större förädlade företag, som SCA Timber i norra Sverige säger sig inte ha en skriven strategi men har en tydlig ambition vid rekryteringen där unga välutbildade människor blandas med dem som har mer erfarenhet. Utbildningskraven har ökat de senaste fem åren både på tjänstemannasidan och på produktionsarbetsarsidan. Företaget Anonym AB har i huvudsak två inriktningar på sin kompetensstrategi och det är dels genom satsningar på internutbildning och dels genom att förnygra personalstyrkan. Södra Timber har en mer strategisk kompetensstrategi där de årligen går igenom och kommer fram till kompetenser som företaget behöver och vad de ska göra för att få dessa. Det kan antingen ske genom nyanställningar, befordringar eller avveckling av tjänster.

Större skogsbrukande företag såsom SCA Forest Products satsar på att folk skall utvecklas inom företaget och att anställda kan flytta inom företaget och mellan divisionerna. Kompetensstrategin går ut på att välja en bra blandning av folk med den rätta bakgrunden och med en bra utbildning. Företaget satsar på ett trainee-program för att få fram bra folk:

”Mycket av vår utbildning är på jobbet. Sen är det mycket utbildning av klassrumskaraktär också. Kompetensutvecklingen sker mycket på arbetsplatsen. Sen när vi rekryterar, speciellt vid mer kvalificerade människor, så är vi noga med att de ska ha bra förkunskaper. Men det är också viktigt att få en bild av kapaciteten hos de vi anställer. Vad kan personen med rätt förutsättningar befinna sig om 5 år? Det gäller att se förmågan hos den man anställer” (SCA Forest Products)

Större skogsbrukande företag i mellersta Sverige utvecklar helst befintliga medarbetare och satsar på internutbildning för att täcka det saknade kompetensbehovet. Företagen ser till att rekrytera folk med rätt utbildnings- och kompetensbakgrund.

Företag som Södra Skog och Sydved i södra Sverige har många liknande strategier som tidigare företag. Här handlar den gemensamma strategin om att rekrytera folk med relevant utbildning och att satsa på internutbildning. Södra Skog gör som Södra Timber en årlig genomgång där kompetensbehoven ses över och hur de ska uppnå och få denna kompetens. Företaget satsar även strategiskt genom att använda sig av trainee-programmet för att säkerställa kompetensbehovet och få in unga människor.

Av jämförelseföretagen utanför skogssektorn, Arla Foods och Skandia, har inget företag en nedskrivna strategi men däremot planerar Arla Foods att skriva en kompetensstrategi. Arla Foods har även själva identifierat att de saknar en viss kompetens och motverkar detta genom att starta upp en gymnasieutbildning med inriktning mot livsmedel på tre orter. Detta är en åtgärd för att höja kompetensen ute på mejerierna hos arbetarna. Skandia har medvetet rekryterat yngre personer och har som ambition att blanda yngre och äldre i samma arbetslag för att föra över kunskapen från de äldre.

4.1.2 Utbildningsbakgrunden hos medarbetarna

Frågan om vilka utbildningsbakgrunder som behövs och finns inom företaget fick i stort sett samstämmiga svar. Överlag tycks mindre företag ha en större andel lågutbildade medarbetare. Framförallt gäller detta för arbetare inom produktionen, men ambitionen är att på sikt höja den.

Mindre träförädlade företag får ofta folk med utbildningar från närliggande utbildningsinstitut, bland annat SLU, Borlänge och Mälardalens Högskola, beroende på var företaget är lokaliserat. Produktionspersonalen saknar ofta högre utbildning och många har inte gått gymnasiet. Företagen önskar att personalen ska ha minst gymnasieutbildning och gärna högskoleutbildade. Rekryteringen av högskoleutbildade kan dock försvåras då företagen finns på små orter.

Större träförädlade företag har som ambition att kräva lägst gymnasiekompetens ute på produktionen, även om det kanske inte alltid blir så i realiteten. Många företag kräver ofta antingen en gedigen kunskap, erfarenhet och drivkraft om utbildning saknas, eller en relevant högskoleutbildning. Här är blandningen ungefär densamma oavsett företagets lokalisering. Utbildningar och yrken som efterfrågas är jägmästare, skogsvetare, skogsingenjörer, skogstekniker och skogsmästare. Även ekonomer, civilingenjörer och tekniker är eftertraktade.

Bland de större skogsbrukande företagen är sammansättningen och blandningen av utbildningsbakgrund ungefär densamma som för förädlade med undantag av civilingenjörer, ofta är det traditionella skogliga utbildningar som återfinns hos företagen. Liksom hos de förädlade företagen finns ingen skillnad geografiskt, utan samma typ av utbildningar återfinns hos alla företag.

Jämförelseföretagen har andra typer av utbildningar eftersom de befinner sig i helt andra branscher. Här dominerar ekonomer framför allt mot marknadsföring men även många andra

grenar inom ekonomi. Jurister är vanligt inom Skandia liksom statsvetare, personalvetare, ingenjörer och matematiker. Inom Arla Foods har många ingenjörer och ekonomer.

4.1.3 Synen på utbildningarna

En viktig fråga som ställdes till företagen är hur de ser på utbildningarna som finns inom företaget. Då syftas det på utbildningsbakgrunden som medarbetarna har. Frågan behandlar även hur företagen ställer sig mot att anställa folk med andra utbildningar.

Mindre träförädlade företag är eniga om att det inte alltid handlar om att ha rätt utbildning. Många gånger lär de upp anställda och satsar på internutbildning. De mindre företagen anser att inställningen och motivationen att arbeta inom just deras företag är viktigast. Ett av företagen framför dock ett önskemål om att studenterna borde utbildas mer i att driva projekt:

”Det man skulle önska, oavsett utbildning, det är att man ska tränas i att driva projekt. Att kunna identifiera ett problem, analysera det, att systematiskt arbeta med projekt och problemlösning. Det skulle man tränas mer i oavsett utbildning. Att man har en bra arbetsmetodik, kunna jobba och driva processer framåt” (AB Karl Hedin)

Större träförädlade företag förlitar sig på att de får bra och kompetenta medarbetare. Företagen är för det mesta nöjda med utbildningarna. Ett av sågverksföretagen i norr uttrycker sig dock så här:

”På träsidan är det ju inte så attraktivt att jobba. Vi tycker att vi har en för smal rekryteringsbas här i norra Sverige. Vi tycker att de här trätekniska utbildningarna fungerar bra. Ekonomi likadant, jägmästare, skogsvetare, i stort sett, men problemet för skogsvetare och jägmästare är att man har för mycket generalistutbildning och man måste lära sig allting när man kan bli anställd. Har man rätt drivkraft är inte det ett problem, då kan den här generalistutbildningen vara en fördel så småningom” (SCA Timber)

Skogsbrukande företag har många åsikter om utbildningarna men de flesta är positiva och nöjda. Många har dock svårt att se att de kan rekrytera människor med andra utbildningar än de som rekryterar och behöver i dag. Som ett av företagen svarar är det en traditionell bransch och de riktar sig ofta till samma utbildning för att det alltid varit så. Samma företag har dock insett att de på arbetsidan kanske får vidga sitt fält och leta efter medarbetare på mindre traditionella ställen:

”På kollektivsidan så ser vi att det på sikt kanske inte kommer att räcka med dem som går på naturbruks. Det var SLA-stämman för några veckor sen, där det fanns en undersökning där de intervjuat elever på naturbruks- och fordonslinjen. Då såg man ju att exempelvis fordonslinjen kan ju vara en möjlig rekryteringsbas också. För hela branschens överlevnad så måste vi ju vidga vårt fält där vi söker, speciellt kollektivanställda och med de pensionsavgångar som väntar inom de närmaste åren” (Sveaskog)

En del företag skulle vilja se mer inslag av ledarskap och affärsmässighet i utbildningarna. Ett av företagen uttrycker sig så här:

”Vi är positiva till dagens utbildningar, det är bra och duktiga ungdomar. Det är utbildningar som passar oss bra. Däremot önskar vi att det fanns mer affärsjuridik, marknadsföring och ledarskap i utbildningarna. Mer utbildning inom affärsmässighet och fastighetsöverlåtelse, det är inte så många som har det.” (Sydved)

Södra nämner att många studenter som de kommit i kontakt med anser att det är dålig koordinering av kurserna på SLU då samma moment återkommer i flera kurser. Ett av företagen i Mellansverige menar att graderade betyg kan vara en konkurrensfaktor och anser att skogsutbildningarna bör ha graderade betygssystem:

”Vi vet att vi får duktiga människor från SLU, utbildningen fungerar bra. En väl fungerande samverkan mellan skolan, eleverna och företagen bidrar till en attraktiv utbildning. Införande av graderade betygssystem skulle framförallt ge möjlighet för eleverna att visa sin konkurrenskraft utanför det traditionella skogsbruket. Det skulle även underlätta för oss i samband med rekryteringen ” (StoraEnso Skog)

Andra önskemål är att fler kvinnor utbildas då branschen fortfarande domineras av män:

”Sen är det med jämställdhet. Det går inte att lösa snabbt i skogssverige. Det finns fler utbildade kvinnor på jägmästar- och skogsvetarprogrammet, men när det gäller teknikerna finns det inte så många kvinnor. Idag har vi 5 stycken skogsinspektorer som är kvinnor, av totalt 140. Det är väldigt sällan vi får kvinnliga sökande. Vi vill ha in kvinnliga sökande, men de finns inte. När det gäller de med utländsk bakgrund och etniska grupper så finns det ju inte så många med just den här utbildningen” (Mellanskog)

Jämförelseföretagen svarar olika. Arla Foods menar att utbildningsväsendet ofta tror att de fortfarande är en gammaldags industri. Bilden av verksamheten stämmer inte överens med verkligheten:

”Eftersom vi har startat det här gymnasieprojektet så har vi ju sett att det inte funnits någon gymnasieutbildning med inriktning livsmedel, så där har vi tagit i det själva på nåt sätt. Om man ska generalisera så tror jag att utbildningsväsendet många gånger tror att vi fortfarande är en gammaldags industri, men om man kommer ut på ett mejeri så är det otroligt high-tech, man sitter och styr de här olika karnen med mjölk och saker via datorer. Det är inte alls manuellt, det finns ett glapp i förståelse” (Arla Foods)

Skandia arbetar mer på att ha en mångfald av människor i företaget än att ha en större blandning av utbildningar. På frågan om de kan tänka sig ta in andra utbildningar svarar de:

”Naturligtvis försöker vi i den mån det går att få en bredd på utbildning. Vi har en mångfaldspolicy i Skandia. Den beskriver hur vi ska arbeta för att få en mångfald bland personalen ifråga om bl.a. etnisk bakgrund och sexuell läggning. Det är lite svårare att få en mångfald i utbildning om det krävs en viss utbildning för ett visst jobb. Istället försöker vi se till att ha en mångfald av personer i Skandia” (Skandia)

4.1.4 Företagens sätt att få rätt kompetens

Mindre förädlade företag deltar på olika mässor där framtida potentiella medarbetare kan finnas. De använder även till stor del kontaktnätet och personliga relationer, det gör bl. a AB Karl Hedin som i stort sett bara använder sig av trainee-programmet. Gemensamt för denna grupp är också att de drar fördel av att vara lokaliserade på mindre orter där de oftast är den största arbetsgivaren och därmed välkända:

”Nu är vi ju ett ganska stort företag på en relativt liten ort, så det är aldrig nåt problem att få ansökningar. När jag anställdes till tredje skiftet på Förädlingsverk 2 för snart fyra år sen, då hade jag till 160 sökande till nio platser” (Bergqvist Insjön)

Större förädlade företag är alla delaktiga i branschgemensamma satsningar som Kaoseum, Skogen i Skolan, Sveriges Bästa Prao och Framtidsresan. Företagen uppger som tidigare även att de satsar på att rekrytera rätt person och på internutbildning. Även skol- och studentkontakter nämns samt arbetsmarknadsdagar.

Större skogsbrukande företag svarar liknande och engagerar sig också i branschgemensamma satsningar som tidigare nämnts och genom skolkontakter. Överlag uppger denna grupp mer än övriga att de får rätt kompetens genom att rekrytera rätt och utbilda rätt. Det kan innebära att en felrekrytering kan kosta företaget mycket pengar och tid.

Jämförelseföretagen har snarlika tillvägagångssätt för att få rätt kompetens men uppger främst studentkontakterna:

”Mitt jobb finns ju till av den anledningen, jag jobbar som ansvarig för marknadsföringen gentemot främst högskolor och universitet. Vi åker på arbetsmarknadsdagar, håller företagsinformationskvällar och föredrar ute på universiteten. Vi försöker på olika sätt att informera om Skandia och Skandias verksamhet. I och med att folk är samlade på så är det ju främst där vi försöker nå folk” (Skandia)

Arla Foods har bland annat företagspresentationer och deltar på studentmässor:

”Vi marknadsför oss som arbetsgivare på ett sätt som ska göra att vi ska attrahera både rätt personer med rätt personlighet för Arla men också med rätt kompetens då. Vi finns med på studentmässor, har företagspresentationer på olika institutioner, SLU bland annat, för att attrahera rätt målgrupper. Det är det vi gör primärt” (Arla Foods)

Det som skiljer skogsföretagen och jämförelseföretagen åt är att jämförelseföretagen i större utsträckning har en avdelning eller medarbetare som arbetar enbart med studentrekrytering och hur företaget skall marknadsföra sig mot studenter.

4.1.5 Kraven på kompetens

Nästan alla företag oavsett kategori svarar att det formella kravet är en relevant utbildning. Andra nyckelord på efterfrågad kompetens är drivkraft, kommunicerbarhet, social kompetens, samarbetsförmåga, framåtanda och engagemang. Många nämner också att utbildningskraven höjts.

Arbetsgivarna på mindre orter uppger ytterligare krav. Ett är att den sökande ska kunna trivas hos företaget och dess lokalisering. Antingen efterfrågas en person som har en koppling till bygden eller har ett starkt intresse av företaget och skulle trivas i glesbygden:

”Sen är det den här biten angående geografin, vi finns i glesbygden. Då bör det vara någon som antingen har anknytning till bygden eller att det är en person som har ett genuint intresse och skulle trivas här även om det inte finns nattklubbar och ett fantastiskt uteliv” (AB Karl Hedin)

Några företag ser gärna att fler kvinnor söker sig till dem. Där arbetar ett av företagen på följande sätt:

”Vi har ju dels en sned könsfördelning och så har vi ju det här med etniskt ursprung och den delen, och där har vi ännu mer snedfördelning. Vid lika meriter så ser vi väldigt gärna kvinnliga sökanden, så att vi kan tillsätta våra befattningar med kvinnor. Det är någonting som vi jobbar ganska hårt med. Även redan i annonsen att vi försöker attrahera båda könen, att vi kan ha både en manlig och kvinnlig kontaktperson i annonsen osv. Vi försöker intervjua alla kvinnor där det normalt sett bara finns män, för att verkligen titta på alla, ge alla en seriös chans. Vi har 8 % kvinnor och tycker det är alldeles för lite” (Sveaskog)

Språk och datakunskaper liksom ledarskap är andra krav som efterfrågas. Många företag aktar sig för att uttala sig om de informella kraven då kraven varierar beroende av vilken tjänst det rör sig om och därför kan svaren bli generella.

Jämförelseföretagen efterfrågar människor som skulle kunna trivas i företagskulturen och som ifrågasätter etablerade arbetssätt. Nyttänkande, ifrågasättande och drivna människor är egenskaper som är önskvärda. Efterfrågan på dessa egenskaper visar att företagen vill ha folk

som kan föra verksamheten framåt och skapa en förändring. Skogsföretagen efterfrågar inte dessa kompetenskrav i lika hög grad som jämförelseföretagen. Arla Foods svarar följande:

”Det är svårt att säga, vad kraven är för det beror ju på vilken tjänst det handlar om. Vi har inga generella informella krav. Jag vet inte riktigt, det går inte att säga, man kan ju säga att vi gör mycket av vår rekrytering internt, vi lämnar inte bort vår rekrytering, vilket gör att de som rekryteras har ju rekryterats, det är ju personalchefer inom Arla. Så det informella blir väl att de liksom ska fungera i Arlas kultur på nåt sätt” (Arla Foods)

Skandia resonerar så här:

”Skandia är känt i många kretsar som ett innovativt företag. Vi har drivit utvecklingen av försäkringsmarknaden rätt tydligt i ganska många år. Vi vill naturligtvis bibehålla den synen på oss och då måste vi ta in folk som också kan bidra till att vi fortfarande ligger i framkant i det här avseendet. Personlighetsmässigt vill vi ha drivande människor naturligtvis, och som är positiva och öppna för nya sätt att arbeta” (Skandia)

4.2 Söksätt

Det finns flera sätt att lysa ut tjänster och komma i kontakt med arbetssökanden.

En del söksätt är mer kostsamma än andra. Nedan följer en kort beskrivning och förklaring av företagens mest förekommande söksätt. Informationen kommer från de olika företagens svar.

Många av företagen använder sig av traditionella arbetsannonser i tidningar, oftast i branschtidningar. Anledningen till att de främst använder sig av branschtidningar beror på att den rätta målgruppen nås, dvs. skogligt intresserade. Ibland menar företagen dessutom att en platsannons i tidningarna signalerar olika saker. Det kan vara ett sätt att marknadsföra sig och visa upp sig för konkurrenter, kunder och framtida medarbetare. En platsannons kan även signalera att företaget nyanställer och att det händer saker inom företaget. Fler och fler företag tenderar att lysa ut tjänsterna på Internet som är ett effektivt och relativt billigt sätt. Många människor, i synnerhet ungdomar är dessutom erfarna ”surfare” som har för vana att kolla in företagets hemsidor. Detta ger företaget chansen att visa vad tjänsten handlar om mer i detalj och dessutom visa upp företagets möjligheter och verksamhet.

Med kategorin ”Utskick” menas den tjänst som fackföreningarna erbjuder. Detta är mycket praktiskt och effektivt då företagen kan skraddarsy målgruppen efter ålder, utbildning, erfarenhet och geografiskt.

Arbetsförmedlingen är det söksätt som företagen främst använder vid rekryteringen av arbetare till exempelvis produktionen. Företagen lyser nästan aldrig ut tjänster som riktar sig mot tjänstemännen via Arbetsförmedlingen. Vill skogsföretagen ha tjänstemän används andra söksätt som arbetsannonser i branschtidningar etc.

Spontana ansökningar är egentligen inte ett söksätt som företagen använder sig av utan där sker aktiviteten hos den arbetssökande som helt enkelt kontaktar företaget för att förhöra sig om det finns lediga tjänster eller för att göra en intresseanmälan. Denna typ av rekrytering är mer förekommande hos mindre skogsföretag, framförallt vid rekryteringen av arbetare.

Rekryteringsföretag används främst när skogsföretagen söker personer till högre tjänster eller då de av praktiska och tidsmässiga skäl inte själva kan ta hand om rekryteringsprocessen. Ibland använder sig företagen av denna tjänst när det kan vara svårt att få rätt sökanden.

Skolkontakterna sker antingen via föreläsningar och presentationer ute på utbildningsinstanserna. Ibland kan företagen även delta på utbildningsmässor. Här ges både studenten och företaget möjlighet att få en bild av varandra och är ett sätt att knyta kontakter. Även praktik och examensarbeten är skolkontakter som kan resultera i en framtida anställning.

Söksätt	Skol-kontakter	Hemsida	Arbets-förmedlingen	Tidningar	Spontana ansökningar	Kontakter	Rekryterings-företag	Utskick
AB Karl Hedin	x			x	x	x		
Anonym				x				
Arla Foods		x						
Bergkvist Insjön			x		x	x		
Mellanskog	x	x		x		x		x
SCA Forest Products	x	x	x	x			x	
SCA Timber		x		x		x	x	x
Skandia	x	x		x		x	x	
StoraEnso	x	x		x				
Sveaskog		x	x	x			x	
Sydved	x			x		x	x	x
Södra Skog	x	x		x	x	x	x	x
Södra Timber	x	x	x	x		x	x	

Tabell 3. Vad företagen primärt svarat som de vanligaste söksätten vid rekrytering.

Gemensamma söksätt för mindre förädlade företag är främst användandet av kontakter, spontana ansökningar och skolkontakter. Många lediga tjänster tillsätts via ”mun-till-mun” – metoden, det vill säga att anställda vid företaget tipsar vänner och bekanta om lediga tjänster. Även mycket av rekryteringen sker via kontakterna företagen har vid utbildningsinstanserna. Troligtvis beror dessa sök- och rekryteringsätt på att företagen drar stor fördel av att vara välkända arbetsgivare på små orter. Eftersom företagen i det här fallet är inom sågverksindustrin utlyses många av de lediga tjänsterna inom produktionen via Arbetsförmedlingen.

Gemensamt för större skogsföretag är att de i större utsträckning använder sig av hemsidan som sökanal vid rekrytering. Söksättet är mer opersonligt men ett effektivt sätt att hitta nya medarbetare. Större företag tenderar även att använda sig av fackförbundens utskick, då utskicket kan skraddarsys efter den målgrupp som efterfrågas. Annonser i tidningar, ofta branschtidningar används flitigt liksom kontaktnätet. Många rekryteringar sker vid utbildningsinstanserna och hos stora företag sker många tillsättningar via kontakter. Gemensamt för flesta företag är att de i första fall inte söker folk utanför organisationen, utan ofta ser inom organisationen för intern befordran.

Jämförelseföretagen anger främst företagets hemsida som ett kontaktsätt. Företagen har väl utvecklade hemsidor med beskrivningar av sig som arbetsgivare och presentationer över

tänkbara karriärmöjligheter inom företaget. På hemsidorna finns ofta databaser där arbetssökanden kan lägga in intresseansökan och CV. Företagen lägger även ut lediga jobb på hemsidan. Andra sökanaler är på skolorna där företagen informerar och visar sig samt traditionella sökanaler såsom Arbetsförmedlingen, tidningar, kontakter och bemannings- och rekryteringsföretag. Ett av företagen beskriver sitt söksätt på detta sätt:

”Vi har på www.skandia.se byggt upp ett område som vi kallar för karriär. Där finns det information om tjänster, vad man kan jobba med och bolagets verksamhet i Sverige. Det är information om studentaktiviteter, uppsatsskrivningar, praktikplatser, traineeprogram, och allt sånt som kan vara nyttigt att veta när man vill söka till Skandia. Vi har även en CV-databas, där man kan lägga sin CV och där våra chefer har möjlighet att söka ut personer. Så webben är där vill vi att den första kontakten ska tas och där intresserade personer kan få svar på sina vanligaste frågor” (Skandia)

4.3 Rekrytering

4.3.1 Bilden av den framtida rekryteringen

De flesta företagen i undersökningen har en positiv syn på den framtida rekryteringen och förutser inga större förändringar i rekryteringsstrategin. Den framtida rekryteringen väntas vara som dagens rekrytering med undantag för eventuella rationaliseringar.

Mindre förädlade företag kommer i princip fortsätta som nu med några få förändringar. Inget av företagen ser något större hot i framtiden. Bergkvist Insjön inser dock att de bör söka mer aktivt på högskolor och gymnasieskolor för att få bra och kompetenta medarbetare:

”Jag tror att man måste gå ut mera på gymnasieskolorna och högskolorna och söka aktivt” (Bergkvist Insjön)

Karl Hedin anser att den nuvarande rekryteringsmetoden som används inom företaget förmodligen också kommer att vara den framtida metoden. De använder sig av trainee- och lärlingsprogrammet för att få kompetenta och yngre förmågor som kan växa in i företaget:

”Vi tror att vi har hittat en modell för att säkra rekryteringen. Vi ska växa genom det här trainee- och lärlingsprogrammet. I princip handplocka folk löpande. Storleksordningen vet man aldrig, det beror ju på hur vi ser ut, vi förändras ju hela tiden, det är svårt att säga hur många det blir. Det gäller att anpassa så att vi hela tiden har folk på gång, det får inte stanna vid att inte man har då personer som kan hoppa in i olika roller och funktioner. Ambitionsnivån är att hålla framförhållning där” (Karl Hedin)

Flera av de större förädlade företagen ser att avbefolkningen kan innebära problem i den framtida rekryteringen och att det kan bli svårt att få unga människorna att stanna kvar på de små orterna och arbeta hos dem. Framförallt är de bekymrade över att hitta medarbetare till produktionen ute på sågverken:

”Våra sågverk ligger på små orter som i många fall har problem med avbefolkning. Det medför att det kan vara svårt att rekrytera unga människor på dessa orter. Där jobbar vi med att se till att attrahera de duktiga, unga människorna som finns på orten. Det är en fråga som blir allt viktigare i framtiden” (Anonym AB)

SCA Timber instämmer i föregående inlägg och är oroliga över avbefolkningen men anser även att skogsektorns impopularitet kan påverka rekryteringen:

”Det är klart att det kan vara lite kris. Vårt största problem är ju att vi har en del industrier på orter som inte är attraktiva att bo på. Det finns ett stort Norrlandsproblem med det här. Det är ju inte så lätt att göra så mycket åt det utan försöka vara en bra arbetsgivare på den orten du bor på. Orterna är inte alltid attraktiva för yngre

högutbildade människor. Sen är det väl så att skogssektorn inte anses vara attraktiv, möjligen är det ett mindre problem än för 5 år sen. För då var intresset störst för IT och nu har ju det intresset svalnat. Vi jobbar ju även med sånt, processindustrin har ju väldigt avancerade lösningar” (SCA Timber)

Skogsbruksföretagen ser inte heller någon större fara för den framtida rekryteringen. Ett av företagen såg dock att det skulle kunna bli en del förändringar när 40-talisterna avgår:

”Det man däremot mister med det här skiftet som kommer är noggrannheten och eftertänksamheten. Det har att göra med hur 40-talisterna har mycket luther på axlarna och inte tar några friheter och gör man det ska man skämmas lite. Som 40-talist är man kanske lite mer noggrann. Man kan se ibland att man kanske bara rusar på om man är yngre. Man ser inte sambandet på samma sätt. Men istället får man mera fart, mera öppen för nya arbetsmetoder” (Mellanskog)

Sveaskog oroas inte av rekryteringen inom tjänstemannasidan, men däremot för rekryteringen av kollektivanställda:

”På tjänstemannasidan så ser det väl ut som mer naturliga avgångar, möjliga rekryteringar. Det finns en blandning, en mix av åldrar som är ganska bra. Visst finns det rekryteringsbehov, men inte extremt. Däremot, som jag sagt tidigare om kollektivanställda så försvinner 1/3 av de kollektivanställda inom de närmaste 5 åren. Vi har ju lite speciellt pensionsavtal, så att de kollektivanställda går vid 60 år. Sen har vi en viss personalomsättning i övrigt” (Sveaskog)

Flera av företagen oroas av den svaga rekryteringen till skolorna. Ett av företagen upplever en god tillgång på sökanden men att de kanske kan vänta sig problem på entreprenörssidan:

”När det gäller justerare och skogsmästare och så har vi ett stort utbud med många sökanden. Det är nästan som ett dukat bord. Vi har en 50-60 sökanden per jobb och det är duktiga ungdomar. Detsamma gäller skogsarbetarna och på kontorssidan, där finns ingen brist. När det gäller entreprenörer och maskinförare kan det däremot bli en kortsiktig och långsiktig brist. Här kommer vi att få anstränga oss för att hitta dem. Kanske skulle man fördubbla intaget av skogsbrukstekniker i Värnamo. Vi kommer att behöva duktiga bondpojkar, gärna utbildade. Kanske tvingas vi sänka våra krav eftersom det inte finns tillräckligt med folk och ta in andra. Vi kommer inte ha en brist på maskiner, utan det är förarna det blir brist på” (Sydved)

Även Mellanskog oroas över den svaga rekryteringen till skolorna, framförallt vid utbildningsinstanserna där framtida entreprenörer utbildas:

”Jag ser ingen fara för Mellanskog. Vi har ganska bra spridning i åldersklasserna. En del kan rationaliseras bort med den utveckling vi har på hjälpmedel. Jag tror att när man får in människor med ny utbildning och med ett nytt synsätt på telefoner och datorer, har de över huvudtaget en helt annan kommunikationsförmåga. Då kommer arbetet att gå lättare, och det är det jag menar med rationalisering. Det som annars oroar mig är platstillättningen ute på skolorna. Inspektorssidan bekymrar mig inte, det stora problemet däremot är entreprenörssidan” (Mellanskog)

Södra Skog ser inga bekymmer så länge de kan behålla sitt goda anseende som attraktiv arbetsgivare:

”För vår del ser jag inga problem. Det är inte ett svart hål och det kommer inte att gå illa. Kan vi bara behålla det här anseendet som vi har som arbetsgivare idag så kommer vi att attrahera de duktiga människorna som vill jobba här nere. Vi kanske är i en helt annan sits än den kommunala sektorn exempelvis” (Södra Skog)

StoraEnso Skog ser inte heller några större problem med den framtida rekryteringen men anser att antalet utbildade gör att studenterna måste hitta andra arbetsgivare än skogsbruket:

”Vi har en positiv bild av den framtida rekryteringen. Med den goda samverkan vi har mellan oss och SLU så kommer vi klara detta. Det finns många duktiga som söker sig till skogsbruket och vi kommer att rekrytera i den takt vi behöver av dessa. Antalsmässigt är det ungefär lika många skogsakademiker idag inom bolagen och

skogsägarföreningarna som det var för 20 år sedan. Men om skogsbruket totalt behöver nyanställa ungefär 50 personer per år, och det utbildas 150, måste de andra ta vägen någon annanstans. Med nuvarande intagningar måste kanske hälften hitta sin framtida arbetsgivare utanför det traditionella skogsbruket” (Stora Enso Skog)

Jämförelseföretagen uppger i högre grad än skogsföretagen att deras rekrytering påverkas av konjunkturen. Det gör det svårt för dem att svara på hur framtidens rekrytering ser ut. Både Arla Foods och Skandia är dock båda eniga om att det finns många 40-talister inom företaget som kan komma att påverka den framtida rekryteringen:

”Statistiskt så är de ju många som kommer att gå i pension inom några år. Det kommer även att drabba oss såklart med tanke på att vi har en del 40-talister som jobbar i försäkringsbranschen och i Skandia. Nu är det dock lågkonjunktur vilket gör att vi i dagsläget inte har möjlighet att anställa folk. Men vänder konjunkturen så kommer förhoppningsvis även vår rekrytering att sätta fart. Den rekryteringen kommer då att bli dels i förebyggande syfte naturligtvis inom de områden där man vet att många 40-talister kommer att sluta. Det finns dock ingen plan exakt för hur man ska rekrytera, det hänger på marknadsläget” (Skandia)

Arla Foods kommenterar även att det kommer bli svårare att hitta arbetare till mejerierna än att hitta tjänstemän:

”Vi kommer att tappa mycket 40-talister och om det kommer att bli en högkonjunktur så kommer det bli tuffare att få tag i talangerna. Tidigare har det fötts färre barn och många går i pension, så det är lite oroande. Vi har inga problem just nu, vi ska faktiskt dra ner lite på tjänstemannasidan. Det kommer ju också att behövas rekrytera mycket arbetare ut till mejerierna också och där måste vi lägga manken till och bli bättre. Det är lättare att få tag på tjänstemän än på arbetare som det ser ut just nu. Industrijobb är ju inte särskilt attraktiva, där tror jag att de större industrierna borde gå ihop och marknadsföra sig som arbetsgivare tillsammans. Att vi har spännande jobb att erbjuda även om vi historiskt liksom funnits länge och är stora jättar” (Arla Foods)

4.3.2 Framtidens personalbehov

En annan fråga som ställdes var vad företagen vill ha för personal och kompetens i framtiden, och var de tror att de skulle kunna finna dessa. Majoriteten av företagen säger sig finna kompetenserna där de finner dem idag. Flera av de intervjuade upplever att det är lätt att få tag på medarbetare till kvalificerade tjänster men att det kommer att bli svårt att få tag på produktionspersonal och entreprenörer.

Gruppen mindre träförädlade företag kommer i framtiden att leta efter medarbetare med högre utbildning. Karl Hedin efterfrågar medarbetare med mer teknisk- och projektinriktning och fortsätter söka folk med olika bakgrunder och inriktningar till trainee- och lärlingsprogrammen. Bergkvist Insjön efterfrågar fler medarbetare från skogliga utbildningar. De vill även förändra den gamla synen på sågverken och visa att man lika gärna kan arbeta på ett sågverk som på ett massabruk:

”Vi måste gå ut på högskolorna och sikta mer på civilingenjörer och även jägmästare. I dagsläget går vi inte ut till högskolorna, vi har varit ganska dåliga på det hittills, men det är nåt vi måste börja med. Jag tror att man måste gå ut mer och förklara exakt vad och hur ett sågverk är och fungerar idag, så inte den gamla synen hänger kvar. Vi måste få ut att man kan gå till ett sågverk likaväl som man kan gå till ett massabruk egentligen. Massaföretagen är ju bättre på det” (Bergkvist Insjön)

Större träförädlade sågverk kommer i stort sett att fortsätta som tidigare. Kompetensförändringarna möts upp på olika sätt. Den tekniska utvecklingen möts upp med internutbildning eller nyanställningar. Problemet med att locka de unga på de små orterna löses genom att vara en attraktiv arbetsgivare:

”Att sågverken blir mer och mer tekniskt avancerade, vilket leder till att vi kräver mer teknisk kunskap för personalen, det kan lösas via internutbildning för den personalen vi redan har. Sen förekommer, om man inte lyckas hitta den kompetensen externt, att man vidareutbildar personer som anställs externt. För kompetens inom logistik, teknik och design ser jag att man mer går på den öppna arbetsmarknaden och söker den kompetensen. Att industrierna ligger på små orter och avbefolkas och att vi måste försöka locka dem få människor som finns där, det gör vi genom att ha nöjda medarbetare och genom att erbjuda en arbetsplats som är attraktiv och intressant, där man kan vidareutvecklas” (Anonym AB)

Södra Timber tror också att den framtida rekryteringen kommer motsvara dagens rekrytering och behov. Skulle det däremot bli problem kan de tänka sig att se sig om efter medarbetare på mindre traditionella sätt:

”Om vi hamnar i en situation där det är brist kanske man måste börja titta runt omkring. Landstinget i Kronoberg åker ner till Tyskland för att hitta läkare som man försöker locka hit, det är lite extremt. Det kan ju bli en sån situation att man får titta på ett helt annat sätt. Det ligger nog lite längre fram i tiden. De närmsta tio åren misstänker jag att vi kör på som tidigare” (Södra Timber)

Skogsbrukande företag kräver andra kompetenser i framtiden än vad de har idag. Överlag uppger företagen inga svårigheter att rekrytera och väntar sig inte heller det i framtiden, åtminstone inte på tjänstemannasidan. Däremot är företagen oroliga för att i framtiden få tag på skogsarbetare och entreprenörer men upplever inte samma problem på tjänstemannasidan.

Ett av de skogsbrukande företagen i södra Sverige håller med övriga företag om att det kommer bli svårare att attrahera och rekrytera skogsarbetare och produktionspersonal. Företaget uppger sig försöka motverka detta genom branschgemensamma satsningar. Sedan hoppas de även på att 40-talisterna inte väljer att gå i pension för tidigt. Tidpunkten för pensioneringarna kommer att ha stor betydelse. Om medarbetarna väljer att gå i pension tidigare än väntat kan detta innebära en del problem:

”Problemet är att vi har en brist på maskinförare och produktionspersonal. Där jobbar vi långsiktigt med Sveriges bästa prao. Vi lägger mer krut på att attrahera dessa och det kommer att bli svårare att få tag på dessa än skogliga akademiker. Vi får ju inte sitta med armarna i kors, även om jag nu tycker att vi har ett bra utgångsläge på grund av det vi gjort. Det gör ju att vi inom skogsindustrin jobbar aktivt med Framtidsresan och liknande där vi försöker få studenter att välja skoglig utbildning eller kemiska processindustri för att tillgodose den sidan. Sen är det ju att försöka få de här 40-talisterna att hålla ut till pensionen” (Södra Skog)

SCA Forest Products ser också problem med maskinförare och produktionspersonal. Detta kan förvärras av avbefolkningen i norra Sverige:

”Arbetsmarknadsläget är mycket på arbetsgivarnas villkor just nu. När vi anställde trainees fick vi över 200 sökande, går vi ut med en annons får vi kanske 100 sökande. Vi har inget problem att få sökanden till våra jobb. Till de mer kvalificerade i alla fall, det är vissa grupper som det är svårare med om man tittar på maskinförare ute i skogen och sån personal och där jobbar vi med skolkontakter för att få till bättre tillflöde från skolorna. Det är ett litet problem att Norrland avbefolkas och vi har vår verksamhet här. Det är inget jag bedömer som katastrofläge utan det är nåt vi får jobba med” (SCA Forest Products)

Mellanskog svarar följande:

”Eftersom vi lägger ut mycket pengar på affärsskolan så betyder det att vi vill ha en viss förändring av kompetensprofilen av de vi har i företaget. Vi vill att våra inspektorer ska vara mer affärsmässiga, vara mera kunniga inom andra områden än skog. Vi kommer ju inte anställa folk som bara kan skog. Man kräver mer administrativ kunskap hos våra inspektorer. Hos den administrativa personalen kommer det definitivt att bli en förändring. Idag har vi personal med lägre utbildning, idag kräver vi personal med minst högskoleutbildning” (Mellanskog)

Jämförelseföretagen menar att framtida medarbetare finns främst på högskolor och universitet:

”Jag tror att den marknadsföring som vi gör mot högskola/universitet är väldigt viktig i ersättandet av personal där när stora avgångar kommer att komma framöver Dessutom tror jag inte att alla tjänster kommer att ersättas av högskolestuderande utan då kommer man söka på rent traditionellt sätt genom vanliga platsannonser och liknande” (Skandia)

Arla Foods kommer att leta på alla områden då det kommer att behövas alla typer av personal. Därför är de angelägna om att hitta de rätta och bästa rekryteringskanalerna:

”Man kan säga att vi kommer att behöva all typ av personal för att 40-talisterna finns inom alla områden. Så om vi behöver all typ av personal i framtiden är det viktigt att veta i vilka kanaler vi når dem och vad de attraheras av så att man kan attrahera dem” (Arla Foods)

4.3.3 40-talisterna och företagen

Två frågor handlade om hur företagen tror att pensionsavgångarna som väntas de närmaste åren kommer att påverka just dem. Eftersom det även i andra branscher väntas stora avgångar och brist på unga som kan täcka upp avgångarna, undersöktes det hur skogsföretagen uppmärksammat problemet. Eftersom skogsbranschen inte anses vara attraktiv bland ungdomar kan detta medföra att skogsbranschen får svårt att rekrytera ung personal. Därför ställdes frågor som berörde hur många av 40-talisterna som väntas försvinna från företagen samt hur företagen hade tänkt ersätta och täcka upp dessa platser och kompetenser. De flesta företagen ser inga som helst problem och tror inte att generationsskiftet kommer att påverka dem. Majoriteten uppger att problemet redan uppmärksammas och att de medvetet rekryterat för att motverka. Företagen har avsiktligt rekryterat yngre förmågor och på så sätt sänkt medelåldern hos företaget. Faktorer som kan påverka rekryteringen är bland annat rationaliseringar, omorganisationer, teknikutveckling och statusen på att ha skogen som arbetsfält. Många företag uppger att så länge de har kvar den goda imagen som attraktiva arbetsgivare så kommer inte de att drabbas.

De mindre träförädlade företagen har medvetet förnygrat personalstyrkan och har numera en ung medelålder på företaget.

”Av 182 anställda allt som allt är 32 stycken 40-talister. Det är 17-18 %. Vi står ju långt ifrån en sån kris som det kanske kommer att bli i vårdsektorn, där är det ju en mycket högre grad 40-talister. Vi har redan för 5-6 år sen, kanske till och med för 10 år sen, rekryterat för att motverka det. De är ju så många också i den åldersgruppen som kommer att gå samtidigt. Vi kommer att ersätta dem genom att rekrytera yngre folk och flödet kommer att vara tätt. Jag tror inte vi får några större problem. Nu har vi ju haft god renommé både här och på andra håll” (Bergkvist Insjön)

Karl Hedin har en positiv syn på rekryteringen och menar att problemet främst handlar om att veta precis vem som behövs och när. Eftersom företaget avsiktligt rekryterat yngre medarbetare kommer få medarbetare att pensioneras under den närmsta tiden. Pensionsavgångarna kommer att ske främst bland arbetarna ute på produktionen:

”Vi har nog förnygrat. Den största förändringen har skett på andra hälften av 1990-talet så det är nog inte ett problem på så sätt. Problemet sitter snarare i att det är svårt att veta precis vem som behövs och precis när. Däremot att det finns ett årligt behov, det tror vi kommer att fortsätta. Det är ju en ganska positiv syn på den framtida rekryteringen. På ledningsnivå vet jag att det är nästan ingen alls, utan det är väl på produktionen det kommer att försvinna ett par stycken” (AB Karl Hedin)

Större förädlade företag som Anonym AB och SCA Timber anser också att de redan förberett sig genom att anställa ungt folk. Ingen av dem ser pensionsavgångarna som ett problem:

”Vi har idag inte så många 40-talister anställda inom företaget. Vi har redan förnygrat vår personalstyrka, både när det gäller tjänstemän och produktionsanställda. Om man tittar t ex på tjänstemännen så är de flesta av våra säljare, produktchefer och platschefer under 40 år. Vi tycker att vi har tagit de åtgärderna för att klara av den här situationen. Tidigare har det varit så att branschen har varit dominerad av äldre män och det har vi medvetet jobbat med att ändra inom vårt företag de senaste åren. Vi har medvetet tagit in unga människor och försökt få bättre balans på åldersfördelningen” (Anonym AB)

”Vi har en ganska ung medelålder. Jag ser inte 40-talisterna som ett stort problem, vi har redan ersatt många. När vi rekryterar från t ex jägmästarutbildningen så uppfattar jag att vi är en av de mest attraktiva arbetsgivarna överhuvudtaget för dem som har gått utbildningen. Även träteknisk utbildning. Jag tycker att vi har rimligt lätt att få tag på dem som är duktiga” (SCA Timber)

Södra Timber tror att det kan bli svårare att hitta duktiga medarbetare till företaget i framtiden. De har redan diskuterat hur kompetensen från de erfarna och äldre skall överföras till de yngre som tar vid, men inte skrivit ner någon medveten strategi:

”Det kommer att bli knepigt med att det finns för få ungdomar i förhållande till alla som slutar på arbetsmarknaden, det blev ett helt annat riv och slit efter de här stackarna, eller de lyckliga som går ut skolorna då. När 40-talisterna gick ut kunde ju de välja och vraka, det fanns jobb överallt. Det är lite samma situation igen. Har man bara en bra utbildning så finns alla möjligheter. Vi har diskuterat hur vi ska lösa kompetensöverföringen. Hur vi ska föra över den kompetens som sitter i huvudet hos dem som går i pension om några år till de unga. Det finns många olika sätt att göra det här på, mentorer t ex. Samtidigt kostar det pengar att ha folk som går bredvid, det är en avvägning hela tiden. Men en riktigt nerskriven uttalad strategi kan jag inte säga att vi har. Medvetenheten kommer nog att öka ju mer tiden går. På Timber kommer ca 10 % kommer att gå i pension under de närmsta tio åren” (Södra Timber)

Gruppen skogsbrukande företag oroas inte heller för pensionsavgångarna. Företagen har också rekryterat för att motverka en felaktig åldersfördelning. Mellanskog menar att man måste vara beredd på att förändra arbetena och villkoren för att kunna attrahera och behålla medarbetarna. Företaget tror även att en del tjänster kommer att kunna rationaliseras bort och är inte särskilt oroliga för framtiden:

”Vi är ju inte särskilt oroliga och har redan börjat ersätta. Vi kommer att ha ett successivt intag. Det gäller att vara med och synas ute i andra sammanhang, ha ett gott rykte och vara attraktiv. På en tioårsperiod handlar det om ca 50 stycken, och då mest inspektorer. Många kommer dessutom att rationaliseras bort. En tioårsperiod är lång tid och det hinner hända en hel del. Man kommer att få vara beredd på att göra om jobben lite grann. Vi måste anpassa oss efter framtidens krav, annars får vi inte arbetskraft. Det gäller att vara öppen och kunna göra en attraktiv arbetsplats för dem som kommer ut nu. Man pratar om att det ska bli en arbetskraftsbrist. Det pratade man om på 80-talet också, men det blev aldrig någon brist” (Mellanskog)

Även SCA Forest Products är lugna och ser ljust på rekryteringen och ser pensionsavgångarna mer som naturliga rekryteringstillfällen:

”Det är ju inte så många. Det är ca 20 på skogssidan i form av en löpande rekrytering. Det är inte som man ibland läser, att det ska bli en katastrof. Vi gör ju hela tiden personalplaner och ser, vi har ju då en budgetprocess varje år då man tittar och ser vilka behov vi har, men det som har varit kanske både problem och en möjlighet under 90-talet är att vi har minskat bemanning. Samtidigt måste man ju se till att rekrytera folk som fyller på de luckor som finns. Jag tror inte vi gör så många rekryteringar. Om man tittar till skog och trä blir det kanske 10-15 rekryteringar på ett år” (SCA Forest Products)

Sveaskog tänker ersätta 40-talisterna genom ett jämnt rekryteringsflöde på tjänstemannasidan. På den kollektiva sidan däremot kan det bli kraftiga ersättningsrekryteringar emellanåt:

”På kollektivsidan kan det vara kraftiga toppar de närmaste åren, då man tvingas ta in flera nya i maskinlaget, speciellt i norra Sverige. När det gäller tjänstemännen blir det mer ett jämnt flöde, en och en åt gången och mer spritt i Sverige. Vi har ju rationaliserat en del. Det har ju gjort att det här rekryteringsbehovet hålls nere lite grann” (Sveaskog)

Sydved räknar med att drygt 30 % av personalstyrkan skall ersättas till följd av pensionsavgångarna. De ser inga problem så länge den goda arbetsgivarimagen kvarstår. Däremot kan den platta organisationen och därmed mindre karriärmöjligheter innebära att en del anställda kanske väljer andra företag:

”Totalt ska 30 % förnyas på en 10-årsperiod med ett jämnt intag med en eventuell rationalisering blir det kanske bara hälften. Som det är nu får många unga inte jobb. Man ska inte utbilda fler utan istället göra dem mer attraktiva. Under de senaste 3 åren har vi anställt 10 personer direkt från skolorna. Det kommer inte att bli något problem för Sydved, men kanske för de andra skogsföretagen. Många vill komma till Sydved, vi är väldigt attraktiva. Om vi behåller den image vi har nu kommer vi vara en av dem som klarar oss bäst. Det blir de minst attraktiva som åker dit. Nu har vi många yngre på kontoret och en större blandning av åldrar, så vi kommer inte att behöva göra någon större successiv förnygring där. De flesta rekryteringar stannar dessutom kvar inom företaget. De som ändå väljer att söka sig till andra företag sen gör det för att vi har en ganska platt organisation och att de därför inte riktigt får de karriärmöjligheter de kanske hoppas på.” (Sydved)

StoraEnso Skog ser inte pensionsavgångarna som en överraskning och bedömer att den framtida rekryteringen inte kommer att bli något problem:

”Vi har inte så många 40-talister inom företaget utan kommer att ha en jämnare pensionsavgång under början av 2000-talet. Vi kommer att behöva ersätta drygt 4-5 kvalificerade tjänster per år, och det gör vi genom att rekrytera unga akademiker med en längre teoretisk utbildning. På en 15-års period handlar det totalt om att ersätta 250 skogligen tjänstemän och maskinförare” (StoraEnso Skog)

Arla Foods arbetar långsiktigt med sin arbetsgivarimage och tror att detta attraherar rätt medarbetare:

”Vi kommer att behöva 200 per år nu framöver i 10 år framåt. Vi fyller det genom att alltid ha en hög arbetsgivarimage, en positiv arbetsgivarimage. Så även om det blir krasst på arbetsmarknaden så har man möjlighet att få de rätta medarbetarna. Vi jobbar med vår image långsiktigt. Det är viktigt att jobba med sin arbetsgivarimage långsiktigt så att man är ett attraktivt företag så att man får tag på potentiella medarbetare när man behöver det” (Arla Foods)

4.4 Marknadsföring

Syftet med temat är att undersöka företagens marknadsföringskanaler och vad varumärket kopplas till. Frågor rörande marknadsföringssätt, marknadsföringspolicy och vilka varumärken företagen har och i vilket syfte varumärket används ställdes. Många företag var fundersamma och osäkra när varumärkesfrågorna behandlades. Osäkerheten kan bero på att många av företagen i regel saknar konkreta varumärken och oftast bara har företaget som varumärke. Svaren på vilka marknadsföringskanaler som används återkommer ofta från tidigare svar.

4.4.1 Varumärkets betydelse för företagen

Alla företag avsett kategori svarar likadant på frågan vilka varumärken de har. Nästan alla svarar att det primärt är företagets namn som är varumärket. Logotypen och namnet är deras

främsta varumärke. Företag, stora som små, inom den förädlade delen uppger även skeppningsmärken och ändrämärkning som företagets varumärken. Företagets kampanjmärken och vissa aktiviteter uppfattades även som del i varumärket. Gällande varumärkets syfte svarar nästan samtliga oavsett kategori att det är i första hand för att urskilja företaget från andra företag. Varumärket skall skilja dem från mängden. Endast jämförelseföretagen nämner ”employer brand”:

”Vi har ett Arla Foods-varumärke, ett brand som är den gröna loggan och den står för företaget. Ett corporate brand kan man säga. Jag jobbar med employer brand som också har den här gröna loggan som sitt märke. Här har vi ju ett antal målgrupper, kunder, ägare, personal samhället och leverantörer. När vi jobbar mot dem så använder vi det här gröna Arla Foods-varumärket och mot konsumenter så använder vi det här det röda varumärket Arla” (Arla Foods)

Ett företag ser varumärkets uppgifter så här:

”Det finns två huvudsyften med våra varumärken. Dels är det att understödja och främja affärsverksamheten och dels för att attrahera samarbetspartners, kunder, personal med mera” (Sydved)

Ett av företagen svarar att varumärket används för att skapa en tydlighet både internt och externt. Några få av företagen lägger in värden i varumärket som riktar sig till de anställda i företaget:

”Kunden ska känna igen oss och koppla det till något positivt, det ska ju vara laddat med plusvärden. Det här märket känner jag igen, jag vet vad det står för, det står för kvalitet, det kan jag lita på. En stor och trygg leverantör. Internt är det också viktigt att vara en bra arbetsgivare som står för positiva värden, att man har en bra personalpolitik, att skapa en slags trygghet, en trygg arbetsgivare. Att Södra är en bra arbetsgivare som tillhandahåller kompetensutveckling och utvecklar. Det gör vi och det har vi blivit mycket bättre på det på de senaste åren” (Södra Timber)

”I vår bransch uppfattas ju SCA som ett positivt företag. Sen är det en symbol om våra anställda känner igen. Kör du på motorvägen i England så kan du t ex se och känna igen SCA’s lastbilar” (SCA Forest Products och SCA Timber)

Angående varumärkets betydelse och vad företagets varumärke står för fick varierande svar då alla företagen lagt in olika värden i just sitt varumärke. Nedan följer några röster om varumärkets betydelse:

”Vårt varumärke står för kontinuitet, stabilitet och miljöhänsyn” (Anonym AB)

”Det är det privata företaget, familjetraditionen, den lokala förankringen. Att vi är starka, expansiva och finansiellt starka” (AB Karl Hedin)

”Varumärket står för styrka, kontinuitet, utveckling, framför allt mot kunderna. Och pålitlighet” (SCA)

” Att vara det ledande skogsindustriföretaget innebär att framstå som attraktiva för både medarbetare, potentiella medarbetare, kunder och leverantörer. På arbetsmarknaden vill vi skapa ett varumärke kring Stora Enso som en attraktiv arbetsgivare. Det gör vi framförallt genom att erbjuda bra arbetsuppgifter och en medveten kompetensutveckling” (StoraEnso Skog)

”Det står för proffsigt kunnande, kompetens, nytänkande och kreativitet. Att vi har kompetent personal, det är viktigt. Det står för affärsmässighet, miljömässighet, vi är certifierade och har kostnadseffektivitet, att vi ska ha låga kostnader mot skogsägarna och därigenom attrahera kunder” (Sydved)

”Vi ska ge ett mervärde både för kunder och även ge ett mervärde av att jobba inom företaget, skapa dialog med vår omgivning och internt. Vi ska även visa respekt både externt och internt, mot kunder, leverantörer,

befolkning, miljörelser, ja alla som kan tänkas ha synpunkter på oss, och många har synpunkter på oss, eftersom vi är statligt” (Sveaskog)

”För oss är varumärket att vi ska ha den bästa skogen i princip. Vi ska vara ett företag som är till för både stora och små skogsägare. För våra medlemmar ska det löna sig att ha skog. Samtidigt ska vi ha en bra skogsvård och vi ska helt enkelt vara proffs på skog. Att vi genom proffsig personal ska klara av att se till att vi har kompetens att sköta om medlemmarnas skogar” (Mellanskog)

Svaren från företagen visar att varumärket främst används som ett konkurrensmedel gentemot andra företag. Några av företagen uppger att varumärket har en stor betydelse för dess medarbetare. Det är alltså relativt få företag som ser kopplingen mellan företagets varumärke och personalen. Att medarbetarna ingår i varumärket är inte tydligt. Många företag laddar varumärket med värden så som styrka, kontinuitet, kreativitet, långsiktighet, affärsmässighet och miljömässighet.

4.4.2 Företagens marknadsföringskanaler

Marknadsföringskanalerna skiljer sig mellan företagen. Generellt tenderar större företag att satsa mer på dyrare och mer komplicerad marknadsföring. Få av företagen oavsett kategori har en marknadsföringspolicy.

Tabell 4 visar på vad företagen uppgett som vanligaste marknadsföringskanaler. Informationen är tagen ur intervjuerna. Företagen använder även andra kanaler men dessa är mest förekommande. Endast större företag använder sig av TV och radio. Ofta sker detta i samband med lokal-tv vid speciella händelser eller som reklam i någon tv-kanal. En annan marknadsföringskanal är Internet som oftast innebär företagets hemsida där både anställda och externa intressenter kan få information och en presentation av företaget.

Annonser förekommer ofta i branschtidningar eller dagspress. Annonser kan vara allt ifrån platsannonser till annonskampanjer där företaget lyfts fram vid t ex stämmor eller skogs dagar. En hel del av marknadsföringen går genom företagets försäljare. Det är främst de förädlade företagen som uppger användandet av denna kategori.

Kategorin studentkontakter inbegriper studentmässor, deltagande vid näringslivsdagar och föreläsningar. Skogs dagar anordnas av företagen själva och detta anses vara ett marknadsföringssätt. Presentationer handlar om att företaget presenterar sig gentemot andra företag på exempelvis branschmässor eller branschaktiviteter.

Sponsring är ett sätt att synas. Ofta sker detta genom att stödja t ex ungdomsaktiviteter, idrottsarrangemang, studentaktiviteter och liknande. Med produkter menar företagen att de kan marknadsföra sig genom företagets produkter som de producerar. Marknadsföringen av produkterna kan även göras genom företagets egna försäljare och återförsäljare.

Marknadsföringskanaler	TV, radio	Internet	Annonser	Försäljare	Studentkontakter	Skogsdagar	Presentationer	Sponsring	Produkter
AB Karl Hedin			x	x					
Anonym AB			x	x			x		x
Arla Foods	x		x		x		x		x
Bergkvist Insjön		x		x			x		
Mellanskog	x		x		x	x		x	
SCA Forest Products					x		x	x	
SCA Timber			x	x					
Skandia	x	x	x		x		x	x	x
StoraEnso	x		x						
Sveaskog			x				x		
Sydved			x			x	x	x	x
Södra Skog		x	x			x	x		x
Södra Timber			x	x			x		

Tabell 4. Företagens mest förekommande marknadsföringskanaler.

De mindre förädlade företagen uppger marknadsföringskanaler såsom hemsidan, försäljare och försäljningsställen. Företagen gör utskick, kampanjer och anordnar visningar i butikerna. Annonsering sker i regel inte utan de verkar mer i personliga kontakter, som ett av företagen uttrycker det. (AB Karl Hedin)

Större förädlade företag har olika sätt att marknadsföra sig. Ett av företagen har enbart marknadsstyrda kampanjer, det vill säga att marknadsföringen endast utförs om företaget har ett budskap eller en nyhet de vill få ut till kunderna (Anonym AB). Andra kanaler som de större förädlade företagen använder sig av är att synas via arbetsannonser, mässor, riktad reklam till företag och kunder, arrangemang där t ex. kunder bjuds in och genom att stödja branschkampanjer. De förädlade företagen riktar sig ofta till återförsäljare eller andra företag och därför blir marknadsföringen annorlunda. Man riktar sig till ”proffsen” som en del företag uttrycker det. Endast ett av företagen anger deltagande i studentmässor som ett marknadsföringssätt.

Större skogsbrukande företag anger flera gemensamma marknadsföringssätt. De flesta har någon gång en kampanj med reklam för företaget eller koncernen. Likaså ser många av företagen skolkontakterna och skolbesöken som ett sätt att marknadsföra sig på. Utboverksamheter och skogsdagar som företagen anordnar ses också som marknadsföringskanaler. Andra sätt som anses vara marknadsföringskanaler är platsannonser, tidningsartiklar, företagets tryckta material, Internet, deltagande i seminarier och utbildning och olika samarbeten med intresseorganisationer. Endast ett av företagen nämnde deras anställda som en marknadsföringskanal:

”Vi skriver artiklar till olika tidningar. Sen är det våra anställda, lokalt sett är ju de våra bästa marknadsförare, att de tycker att vi är ett bra företag” (Sveaskog)

De två jämförelseföretagen ger liknande svar. Skillnaden är att de i större omfattning använder sig av mediakanaler såsom tv och radio. Företagen nyttjar även utomhusreklam på pelare, tidningar, artiklar, studentmässor, Internet och sponsring. Skandia riktar stor del av sin verksamhet mot ungdomar och har förstått att ungdomskommunikationen och ungdomskontakten är viktig:

”Vi syns på mässor, sponsrar events i olika sammanhang, dels egna arrangemang dels genom andra organisationer. Utöver den vanliga sponsringen har vi bland annat något som heter ”Idéer för livet” i Skandia, som jobbar med att sponsra organisationer i ungdomars närhet. I det här fallet blir sponsringen mer ett socialt ansvarstagande” (Skandia)

4.5 Attraktiv arbetsgivare

4.5.1 Hur marknadsför sig företagen och hur framhäver de sig som arbetsgivare?

Många av företagen tycks lita på sin goda renommé. Andra gemensamma svar är att företagen framhäver sig muntligt och genom handling. Många företag uppger dock att de har en låg profil och är dåliga på att framhäva sig och har ett önskemål om att kunna jobba mer med den biten. Många av svaren återkommer från frågan vilka marknadsföringskanaler som företagen använder.

Mindre förädlade företag uppger att de framhäver sig genom produkterna, det de gör och genom försäljarna:

”Det är ju främst då genom våra försäljare då, de får hit kunder som vill se på våra varor och då får de alltid en rundgång på industrin. Sen har vi god renommé, sen förut liksom. En kund kan ju tipsa en annan, precis som det gäller med arbetarna och jobb, så fungerar ju även kunderna till viss del på det viset” (Bergkvist Insjön)

Förädlade större företag ger olika svar. Ett av företagen anger marknadsföringskanalerna som tidigare nämnts samt att de framhäver sig själva genom att ha nöjda medarbetare. (Anonym AB) Sågverksföretaget SCA Timber menar att de med olika teknik försöker få kunderna att berätta det då detta tros ge större trovärdighet. Därför marknadsför sig företaget genom sin kundtidning och genom att inbjuda till arrangemang och har därmed en mer personlig bearbetning.

Större skogsbrukande företag anger varierande svar på frågan. Många är eniga om att de framhäver saker genom handling och genom att göra ett bra jobb. Även dokument och informationsmaterial som företagen producerar anses framhäva företaget och dess styrkor. SCA Forest Products medger att de har en låg profil och att det är lite av företagets image:

”Vi har låg profil på det. Jag tror att det är lite av SCA’s image. Vi vill liksom hålla vad vi lovar. SCA har god renommé, inga skandaler, inget oväntat utan det är en seriös verksamhet. Vi jobbar med produkter som har stor betydelse för människors liv och leverne. Från blöjstadiet till inkontinensstadiet kan man säga. Det är kanske låg profil i vissa lägen men jag tror ändå att vi är rätt så kända” (SCA Forest Products)

Jämförelseföretagens svar skiljer sig en aning från skogsföretagens. Arla Foods medger att företaget har en låg profil men ser gärna en förbättring på den punkten:

”Vi är dåliga på att framhäva oss. Det är mycket av jantelagen som finns i det här företaget. Vi är duktiga men vi är dåliga på att slå oss för bröstet och säga ”kolla här vad bra vi är”. Jag tycker att vi måste bli bättre på att

framhäva oss. Historiskt sett har vi nog tyckt att det produkterna får tala för sig själv. Det är trygga och säkra produkter. Det kan ändå vara bra att gå ut med det här med "storytelling", alltså att berätta goda historier om företaget för att belysa liksom. Både kring hur vi arbetar och kring produkterna" (Arla Foods)

Skandias representant uttrycker saken så här:

"Vi är omtalade för att arbeta med något som kallas humankapitalet, att vi är duktiga på att satsa på våra medarbetare i Skandia. 1998 togs det fram en modell som kallas för Skandianavigatorn, som är en ekonomisk styrningsmodell för uppföljning av verksamheten. I den här modellen har vi även lagt till ett humanfokus, som då syftar till att följa upp hur vi tar hand om medarbetarna, medarbetarnas kompetens, medarbetarnas utveckling i företaget, hur man satsar på medarbetarna i friskvårdssammanhang och liknande. Men det är självklart också viktigt att medarbetarna känner av att det satsas på dem. Säger vi att vi jobbar för medarbetarna, mäter och har oss hit och dit men ingen märker av det, då är det ju svårt att få folk motiverade och tro på det man säger" (Skandia)

4.5.2 "Varför ska potentiella medarbetare söka sig just till ditt företag"?

Denna fråga ställdes för att undersöka vad tillfrågade företag har att erbjuda som inte de andra företagen har. Frågan kan beskriva möjligheter och satsningar inom företaget och vad företagen gör för att vara attraktiva. Respondenterna gav långa och mycket berättande svar om vad som kunde erbjudas potentiella medarbetare. De flesta företag oavsett kategori är överens om att anställda inom företaget kan få självständiga jobb med mycket ansvar. Många svarar även att det helt enkelt är bra att jobba hos dem och att det är ett trevligt företag med intressanta arbetsuppgifter.

Företagen Bergkvist Insjön och AB Karl Hedin som räknas som mindre förädlade företag uppger båda att de är utvecklingsinriktade och innovativa företag och att medarbetare med rätt inställning och intresse kan utvecklas och avancera inom företaget. Bergkvist Insjön uppger även att det inom företaget finns en bra sammanhållning och att medarbetarna tjänar bra, vilket kan vara skäl att söka sig till just dem. AB Karl Hedin lyfter fram det familjeägda företaget:

"Det gäller att kunna locka rätt personer och med vårt upplägg finns det spännande utmaningar. Intressanta saker både här hemma och om man är intresserad av marknad och kunder och utrikeskontakter eller vad det nu kan vara, så uppfattas vi nog som ett spännande företag. Eftersom vi är ett privatägt företag och det är en tigt ledning som jobbar intensivt och i organisationen, så är det snabba beslutsvägar. Man har hela tiden en närhet till människor som självständigt eller snabbt kan besluta, både små och stora beslut. Det ska ge resultat att jobba här och man ska känna att det händer saker" (AB Karl Hedin)

Större förädlade företag svarade olika på frågan. Företagen uppger att de erbjuder allt ifrån ansvar till möjligheter att arbeta på andra orter i landet och i andra tjänster inom företaget:

"Hos oss får man ta ansvar. Man jobbar ganska självständigt men har också ansvar för vissa delar, vissa kunder, för vissa produkter och liknande. Det är lätt att byta arbetsuppgifter inom företaget; man kan t.ex. gå från säljare till produktchef, man kan vara platschef och går vidare till produktchef och så vidare. Vi är också flexibla när det gäller att bo eller jobba på en annan ort. Många av våra industrier t ex ligger på mindre orter i Sverige och där har vi flera lösningar där man inte behöver bo på just den orten som sågverket ligger på, utan man kan jobba på distans. Sen har vi jobbmöjligheter utomlands. På sågverken kan de anställda rotera mellan arbetsuppgifterna" (Anonym AB)

"Vill man jobba inom träsektorn så är SCA förmodligen norra Sveriges intressantaste företag. Hos oss får man stort ansvar ganska snabbt och har stor frihet i att lägga upp jobbet mot de mål som vi har. Det är en internationell miljö då vi verkar inom hela världen och vi jobbar med miljövänliga produkter och anses vara ledande inom miljöcertifieringen också. Vi har ganska unga arbetslag på tjänstemannasidan. Vi har ju en del

som har jobbat här och gått vidare till andra företag, t ex Ericsson, som säger, utan undantag, efteråt att arbetsmiljömässigt, den psykologiska arbetsmiljön hade varit bättre än vad de trodde när de gick härifrån. Med det menar jag att det här revirtänkandet det finns inte riktigt här på SCA Timber, inte inom Forest Products heller, men speciellt inte på Timber” (SCA Timber)

”Vi har ingen rovdrift på våra anställda, man får faktiskt betalt för det man gör och göra man extrainsatser så får man betalt för det också. Vi ser till att vi kommer hem i tid, man bränner inte ut sig, även om det visst förekommer hos oss. Vi är uppmärksamma på sådana här saker, vi har en framtid. Det är tryggheten. Vi tjänar pengar. Vi är ledande. Det handlar om att kunna erbjuda intressanta arbeten, det är ingenting annat som gäller. En utveckling i arbetet, ett kul arbete, det är det enda som är viktigt i slutändan. Det tror jag att vi kan åstadkomma på många håll” (Södra Timber)

Större skogsbrukande företag erbjuder också självständiga, intressanta arbeten med möjligheter inom företagen. Här följer några kommentarer:

”Fördelarna med Södra är att det är ett koncernförhållande, men det är det ju även på andra ställen. Du kan som skogligt utbildad på ett stort företag med verksamhet på många orter flytta runt om du så vill och byta nisch. Ett stort företag ger ju också utvecklingsmöjligheter, det finns mer uppgifter att göra, som man kan utvecklas med. Det är just inriktningen av företaget, det är ju en positiv bild, vi jobbar för det enskilda företaget enskilda skogsföretag och skogsägare. Sen har vi, som alla andra, frikostig positiv syn på utbildning, personalstiftelse, fritidsanläggningar osv., men de har ju även de andra. Vill man jobba i södra Sverige är valet kristallklart, då ska man välja Södra” (Södra Skog)

”Vi har en väl genomtänkt strategi för att utveckla våra medarbetare, i synnerhet för de unga. Vi har som mål att man inom en 6-årsperiod skall påbörja sitt tredje jobb hos oss. Detta sker genom att de anställda provar på olika delar inom företaget och man kan även flytta runt inom koncernen mellan divisionerna. Vi har dessutom inte bara en stor vidd på arbetsuppgifter inom Sverige, vi har ju goda förutsättningar för att kunna erbjuda internationella erfarenheter eftersom koncernen finns i hela världen” (StoraEnso Skog)

Arla Foods och Skandia håller med förgående företag och anger att de även erbjuder en spännande arbetsplats med trevligt arbetsklimat och trevliga arbetskamrater. Arla Foods uttrycker sig så här:

”Jag tror det är viktigt för dagens generation att kunna stå för det man gör och att kunna stå för företaget som man arbetar för. Jag tror att Arla är ett sånt företag som har en hög etik och moral, själ liksom. Eftersom vi är ett kooperativ så har vi koll på hela värdekedjan från ko till konsument och vi vet att det sköts på ett bra sätt. Vi är inte särskilt konjunkturkänsligt som företag. Framförallt är det så att vi har många spännande produkter som vi utvecklar i snabb takt, det är ett trevligt klimat på Arla, man samarbetar mycket, jobbar i team och projekt. Det finns en stor intern arbetsmarknad, så har man jobbat med nåt finns det stora möjligheter att jobba med nåt annat” (Arla Foods)

Skandia svarar:

”Folk som är intresserade av branschen och av företaget och tycker om att ifrågasätta och jobba framåt, innovativt och både självständigt och i grupp ska söka sig till oss. För att det är en otroligt spännande arbetsplats där det händer mycket, det ser man ju inte minst i media. Många gånger kan det framställas negativt i media men å andra sidan så tycker jag att det är ju ett prov på att faktiskt händer saker, att det faktiskt sker förändringar. Vi har inte stagnerat, vi står inte stilla, så att säga, det är alltid liv och rörelse kring Skandia. Det kan vara som sagt både positivt och negativt” (Skandia)

4.5.3 Företagens satsningar och förmåner till personalen

Företagens satsningar och förmåner skiljer sig inte mycket åt. Många satsar på internutbildningen där personalen utbildas i ämnesområden som anses saknas inom företaget. Många av företagen ser internutbildningen som en stor satsning och förmån för medarbetarna.

En annan satsning är förmåner i form bl. a friskvård, jaktklubbar och lägenheter som anställda kan hyra genom företaget.

De två träförädlade företagen Bergkvist Insjön och Karl Hedin svarar följande:

”Man sällar ju ganska snabbt ut vilka som har framåtanda och bryr sig och då släpper man fram dem ganska så tidigt. De som är framåt får chansen att visa vad de går för. Du kommer högre upp i befattning och får därmed en högre lön. Sen har vi de här personliga ledarskapsutbildningarna och vissa andra kurser” (Bergkvist Insjön)

”Om vi tittar på den generell personalvård så handlar det mer om traditionell personalvård, med personalrabatter och olika såna enkla förmåner. Det ligger väl mera i det här med organisationsutvecklingen, det är där det blir mera genomtänkta arbeten, att man verkligen har utbildad ledare som jobbar med organisationen så att organisationen så att säga utvecklas på det sättet, så kan man säga. Att man ger de som vill prova på och utvecklas chansen och då kan man säga att betyg och utbildning är en del, men inte en avgörande del. Sen är det ju naturligtvis även internutbildningar, man åker på kurser och sånt” (AB Karl Hedin)

Andra företag nämner också internutbildning som en stor satsning, med tonvikt på ledarskap, affärsmässighet och juridik. Även satsningar på arbetslagsutveckling och personlighetsutveckling nämns som satsningar från företagens sida:

”Det finns ju lite olika satsningar, från arbetslagsutveckling, personlighetsutveckling, mentorskap som är väldigt populärt, olika typer av coachingaktiviteter, utbildning, särskilt chefsutbildning och friskvårdsaktiviteter. Vi har ett friskvårdsbidrag. Personaljakt, som är mycket populärt och personalstugor, det är väl det ungefär” (Sveaskog)

Även Mellanskog satsar på utbildning:

”Just nu har vi ett utbildningsprogram för skogsteknikerna och inspektörerna. I fjol skolade vi 20 personer och i år lika många till, i något som kalas affärsskolan som innehåller avsnitten juridik, skatter, ledarskap och affärsmannaskap. Då använder vi oss av ett konsultföretag och sen har vi tillgång till SkogForsk som har en del dagar. Sen när det gäller utbildningen av ekonomisk personal, administratörer, är det mycket internutbildning” (Mellanskog)

Södra Skog svarar att de satsat mycket på internutbildningen men att organisationen numera är utbildningstrött:

”Vi har mer svårighet att utbilda personalen än att ge utbildning. Det behöver inte bara vara internutbildning, det kan lika gärna vara externutbildning. Vi har exempelvis en satsning där vi förändrade ett befattningsgång genom att vi under 15 veckor körde ett modulsystem och läste företagsekonomi, marknadsföring, affärsjuridik och lite projekt. Det var en längre satsning. Den stora satsningen just nu är inom ledarskap där vi utbildar i elva dagar under ett kvartal. Sen följer vi upp det med lagutveckling där arbetslaget tittar på sig själva, på gruppdynamiken osv. Just nu om vi går ut och frågar är organisationen lite utbildningstrött, vi har stoppat i dem för mycket de senaste åren” (Södra Skog)

Södra Timber svarar till stor del som Södra Skog, men nämner även andra förmåner:

”Andra satsningar vi har utöver utbildningssatsningarna är bl. a den personalstiftelse vi haft sedan länge. Där man har köpt in ett antal lägenheter lite här och var och lite stugor vid attraktiva ställen. Sen har vi andra satsningar kring idrottsaktiviteter och friskvård. Det är även mycket jakt; vi har en aktiv jaktklubb och ett engagerat golfgäng” (Södra Timber)

Ett av företagen nämner problemet med att dagens skattesystem lätt begränsar förmånerna:

”Andra satsningar vi har är att vi sponsrar med fritidsaktiviteter, t ex rabatt på gymkort till ett visst värde. Man har även möjlighet att hyra stuga via företaget och så har vi såklart en del julfester med mera, men inga större

saker. Tyvärr är det så strängt reglerat i skattesystemet idag så det är väldigt få saker man kan göra för personalen utan att det förmånbeskattas” (Mellanskog)

Skandia anger lite annorlunda satsningar på personalen än vad skogsföretagen angett:

”Vi satsar otroligt mycket på personalen. Bara en sak som lunchsubventionering, att vi har en egen matsal t ex. Vi har friskvårdssatsningar, t.ex. har vi friskvårdspeng som kan användas till träningskort, massage el. dyl. Vi har olika försäkringsförmåner, t.ex. har alla i Skandia en specialistvårdsförsäkring, vi har olika rabatter på andra försäkringar, bra villkor på Skandiabanken. Vi har något som kallas för ”Butlerservices”, där personer hjälper oss att springa ärenden på stan, så att vi inte behöver lägga arbetstid på det. De kan hämta biljetter, springa till skomakaren, köpa presenter till folk och såna saker. Vi har även semesterstugor man kan hyra och mycket annat” (Skandia)

4.5.4 Skogsföretagen och entreprenörerna

En annan fråga inom temat var hur företagen arbetar och framställer sig som attraktiva för entreprenörerna. Denna fråga ställdes för att se om företagen har någon plan och tanke för samarbetet. Många av företagen är beroende av entreprenörerna och på vissa håll har det uppmärksammats att det kan vara svårt att få tag på entreprenörer. Frågor ställdes för att utröna huruvida företagen har svårt att få tag på entreprenörer och hur de arbetar med att framställa sig som attraktiva arbetsgivare.

Företagens sätt att få entreprenörer varierar och här spelar geografin och företagens historia in. Få av företagen uppger direkta strategier för att få eller framställa sig som attraktiva för entreprenörerna.

Mindre träförädlade företag som Karl Hedin och Bergkvist Insjön har många entreprenörer som arbetat hos företaget i många år. Då företagen är stora arbetsgivare på små orter har ingen av dem några större problem med att få och locka entreprenörer. Nedan följer de två företagens svar på hur de arbetar med att få entreprenörer:

”Man begär in offerter så man kan studera kompetensen hos firmorna. Vi har ju allt ifrån små till ganska stora jobb där det krävs fler entreprenörer på samma jobb. Sen har vi ju noga uppföljningar på entreprenörerna när de väl har börjar här. Uppföljningar om kvalitet, vilka jobb de utför, hur bra eller dåligt de utför jobben osv. Eftersom vi har fördelen av att vara ett stort företag på liten ort så söker sig entreprenörerna hit. Vi behöver ju aldrig söka, så det är samma sak där som med arbetsförfrågningar, att de frågar om det finns någonting. Sen har vi ju haft en del entreprenörer i 30-40 år och då prioriterar vi dem” (Bergkvist Insjön)

”Vi har ingen särskild policy för hur vi kontakter entreprenörerna. Man tar ju in entreprenörer för att göra en ombyggnad eller för att byta en maskin och sen har man entreprenörer som löpande sköter saker. Vid investeringar och tillfälliga jobb då är det anbudsförfarande. Det är ju en liten bransch och inte så många som klarar av att göra det jobb som behövs, utan det blir ett anbudsförfarande och vad man har för tidigare erfarenheter är det som oftast avgör när man väljer entreprenör för de större jobben. Sen när det gäller mer löpande jobb där man har oftast lokalt verkande entreprenörer, så är det på orter att försöka få de som är duktiga. Förhoppningsvis finns det duktiga entreprenörer som man kan engagera och att man då försöker komma överens om hur man ska jobba, villkor, ersättning osv. Mer utstuderat än så är det inte” (AB Karl Hedin)

Ett av de större förädlade företagen i norr svarar följande:

”Jag vet inte om vi jobbar så otroligt mycket med att få dem. De brukar komma till oss. Det är nog en naturlig process där man så att säga får olika diskussioner eftersom och olika klickar in och man gör saker tillsammans och andra inte. Det finns ju nätverk också som man försöker driva i norrlandsregionerna här. Här finns t ex Y-

wood. De stöttar regioner och försöker genom träffar och webbsidor och arrangemang ihop försöker få regionens lag att träffas och ta större order tillsammans eller att bredda produktprogrammet” (SCA Timber)

Skogsbrukande företag uppger även att de har entreprenörer inom företaget som funnits där i många år:

”Vi har ganska stadiga entreprenörer i Mellanskog. Men där är vi lite mer bekymrade. Vi har en anställd som ansvarar för entreprenörsverksamheten i företaget och hjälper alla vo-chefer och inspektorer med affärerna och upphandlingarna. Upphandlingarna av entreprenörer är ganska styrda eftersom facket ska godkänna det och det görs årligen en lista över de entreprenörer vi har i företaget. Det går väl också genom att entreprenörerna ringer och erbjuder sina tjänster, eller så har de funnits väldigt länge på platsen. Eller så är det så att en av våra tidigare anställda börjar som entreprenör” (Mellanskog)

Några av företagen anger att de stöttar rekryteringen och utbildningen av framtida entreprenörer. Ett av företagen anser att entreprenörernas status bör höjas och att yrket bör marknadsföras som ett högteknologiskt arbete:

”Vi har väldigt många entreprenörer, 15 % är egen personal och resten är entreprenörer. Vi jobbar seriöst med att få rätt entreprenörer. Vi är måna om att tillsammans med entreprenören driva verksamheten, att de ska utvecklas osv. Att underhålla relationen till entreprenörerna. Vi stöttar även i rekryteringen, det kan vara svårt att hitta maskinförare t ex” (SCA Forest Products)

”Dels så stöttar vi naturbruksgymnasier och utbildningen i Värnamo. Det är brist på entreprenörer, många rycks iväg redan innan utbildningen är avslutad. Man måste jobba mer mot skolorna och öka attraktionskraften hos skogsbranschen, detta är en branschfråga. Vi måste höja statusen och marknadsföra det som ett mer högteknologiskt arbete. I nuläget gör vi inte så mycket, vi direktkommunicerar inte, utan vi går via utbildningsinstanser. Vi har en del inslag i Aktivt Skogsbruk, men kanske är vi lite dåliga på just det här. Som man bäddar får man ligga” (Sydved)

Södra Skog svarar att de på sista tiden arbetat med att totalt minska antalet entreprenörer men att maskinlaget istället blir större och att båda parter ska kunna tjäna på den strategin:

”Vi har jobbat med att strukturera om entreprenadverksamheten. Från att haft många maskinentreprenörer så har vi försökt att påverka entreprenörerna att skaffa fler maskiner, att bli större entreprenörer. Det har medfört att det kanske bara är 250 företag istället för 300, men de avverkar mer och mer. Vilket gör att vår filosofi är att entreprenörer de är företagare och företagare är här för att tjäna pengar. Det måste vi bejaka. Då måste vi ge dem förutsättningar planeringsmässigt, affärsmässigt och resursmässigt att tjäna de här pengarna. Det gör man, kan du utnyttja din maskinpark så mycket som möjligt så tjänar du mer pengar och på det viset blir det också totalt sett billigare för våra underhållsgivare, markägarna. Det gör att vi vill ha färre entreprenörer som jobbar mera åt oss. Det kan man säga är entreprenadstrategin i ett nötskal” (Södra Skog)

Hur företagen framställer sig som attraktiva för entreprenörerna är också en viktig fråga. Vidare undersöktes om företagen känt några svårigheter med att få entreprenörer.

Mindre träförädlade företag svarar att de varken haft eller väntar sig problem med att få entreprenörer. Till stor del kan detta bero på att företagen drar fördel av att vara stora arbetsgivare på en liten ort, därför behövs inga satsningar på att framstå som attraktiva:

”Man får ju betala fakturor i tid och ge en bra grundinformation när de kommer. Direkt när de kommer hit ska de kunna börja på 100 %.. Ska det in flera entreprenörer och samverka så får man se till att de kompletterar varandra. Så det är ju förebyggande planering, och sen att vi är väldigt likvida också. Entreprenörerna vet att de alltid får betalt när de gör ett fullgjort jobb” (Bergkvist Insjön)

”Det är ju små orter, det finns ju inte så många att välja mellan av naturliga skäl. Valet står mer i om vi ska ta en entreprenör eller om vi ska göra det själva. På de orter som vi är på, vet de flesta vilka vi är och vad vi gör.

Ibland är vi ju den största arbetsgivaren på orten, så det blir inte riktigt den situationen, det uppstår inte riktigt. Vi behöver inte framställa oss på något sätt, de har oftast jobbat hos oss” (Karl Hedin)

Större förädlade företag satsar på att ge entreprenörer säkerhet och lönsamhet:

”Entreprenörer är oftast små företag där lönsamheten i alla steg är mycket viktig. Vi försöker ge dem säkerhet och lönsamhet på de affärer vi förmedlar. I dagsläget vet jag inte om det blir kommer bli svårt att få tag på dem” (Anonym AB)

Norrlandsproblemet med stora avstånd och avbefolkning kan ibland påverka företagens möjligheter till att få entreprenörer:

”SCA är ju välkänt, vi är ett av de mest välkända företaget i Norrland. Vi gör inte så mycket för att framställa oss. Det kan i för sig vara svårt att hitta entreprenörer, det är lite olika. Generellt är det svårare att hitta bra lösningar i Norrland än vad det är att komma ner t ex i Småland. Norrland har ett problem, ett kompetensproblem. Man har också problem med att avstånden är så stora och att det är så glest mellan t ex förädlingsföretag. Att det är så glesbefolkat och även att Norrlands bakgrund inte har varit, generellt sett, att man varit egenföretagare”(SCA Timber)

Skogsbrukande företag satsar på att informera och utbilda entreprenörerna så att de ska känna sig delaktiga och medvetna om vad som händer inom företaget:

”Jag tror inte att vi har någon medveten strategi riktigt men vi kanske blir illa tvungna. Däremot försöker vi att hålla entreprenörerna informerade vad som händer inom företaget, att de ska känna sig, veta vad som händer och sker. Vi ska börja skicka ut information var 14:e dag, både till entreprenörer och även till skogsarbetarna som inte har tillgång till intranätet. Entreprenörerna inbjuds till träffar och saker lokalt”(Sveaskog)

Ett av företagen har inte själva ännu några problem men vet att en del andra har det. Däremot oroas företaget av den svaga rekryteringen till skogsskolorna:

”Vi har inte haft några problem än med att få tag på entreprenörer men vi vet att andra företag har problem. Vi hjälper våra entreprenörer med utbildning och kvalitetssäkring. Vi har väldigt nära relation till entreprenörerna. Många av dem har ju också en ansträngd ekonomi där vi ibland hjälper dem med t ex ekonomisk rådgivning. Men däremot rekryteringen, där har ju skogsskolorna svårt att få elever. Sen har vi ju då en anställd som ansvarar för entreprenörerna. Han gör ett fantastiskt jobb med att ge dem ekonomisk rådgivning och så. Entreprenörerna är beundransvärda och gör ett bra jobb. Största problemet är nog att få sökande till skogsbruksskolorna” (Mellanskog)

4.5.5 Företagets mål och värderingar

En fråga som ställdes var om företagets medarbetare står bakom företagets mål och värderingar. Detta kan visa på hur folk trivs och tycker och har för intryck av om företaget som arbetsgivare. Är det få som står bakom målen och värderingarna så har troligtvis företaget misslyckats med att föra ut dessa. Få av företagen har gjort en större undersökning kring detta, utan får oftast en bild av vad medarbetarna anser vid utvecklingssamtalen. Företagen anser sig i flesta fall ha medarbetare som står bakom de antagna målen och värderingarna. Ibland kan dock målens syften formuleras olika mellan företagen.

Mindre förädlade företag tror att de anställda står bakom företagets mål. Detta bekräftas genom de utvecklingssamtal som görs med medarbetarna:

”Vi har ju utvecklingssamtal på de olika avdelningarna och då kan man känna av läget. Det märks ganska snabbt också om alla är målinriktade och om det sen är någon som faller ur, då hittar man på den personen

snabbt, för då vill ju inte resten av skiftet ha den personen med. Men som läget är idag kan jag säga att alla strävar mot samma mål. Det har kanske inte alltid varit så, men det är ett mål i målet, att man får rätt personal till rätt plats” (Bergkvist Insjön)

Karl Hedin har formulerat målen så att de anställda ska förstå sin roll:

”Alla förstår kanske inte AB Karl Hedins mål, men det vi vill lyfta fram är att man ska förstå sin roll på sin arbetsplats och enhet. Man kanske inte ska kräva att man ska förstå hela tiden varför AB Karl Hedin expanderar här och där, däremot ska man veta affärsområdets inriktning och vad man vill för nåt inom detta” (AB Karl Hedin)

En del förädlade företag har gjort undersökningar kring målen och värderingarna. Anonym AB har inte gjort någon undersökning men jobbar med att informera personalen, både allmänt och om målen. Södra Timbers undersökning resulterar i en handlingsplan:

”Vi gjorde vår andra klimatundersökning nu i vår. En av frågorna är hur man uppfattar och förstår målen. Det viktiga att man har en process där man bryter ner målen utifrån koncernledningens mål ner till avdelningarna. Klimatundersökningarna är ju ett sätt att komma åt det för där har vi ju sagt att vi ska återkoppla det här per avdelning. Vi tar fram positiva och negativa saker och se vad som kan förbättras. Detta resulterar sen i en handlingsplan med ett par punkter med vad vi ska jobba med nästa år. Jag tror att man måste hålla det levande och diskutera det” (Södra Timber)

SCA Timber gjorde en undersökning för fem år sen men menar att nyförvärven som genomförts medfört att det kommit in nytt folk med nya bakgrunder till företaget. Alla står dock bakom de grundläggande värderingarna:

”Jag tror i för sig att man har de här grundläggande värderingarna, det man kanske kan kalla för företagskultur, det är väldigt inkört. Det kan nog de flesta svara på i sömnen. Men vi har ändå ett behov av att vara tydligare i vad som gäller” (SCA Timber)

Tre skogsbrukande företag uppger att de har gjort en undersökning och flera svarar att en undersökning ska genomföras. Det som påverkar andelen personal som står bakom målen är ofta rationaliseringar eller organisationsförändringar då nya företagskulturer kommer in i företagen:

”Vi ska göra en medarbetarundersökning i höst. Vi har funnits drygt ett år i den här konstellationen och det är sammanlagt två olika kulturer kan man säga. Sveaskog bildades ju en gång ur Assidomän och hann bara finnas i 3 år innan det slogs ihop igen. Det har varit olika kulturer. Sveaskog står för en mer öppnare kultur men som säkert beror på att vi är ett mindre företag. Jag vet inte om alla står bakom detta, men jag hoppas det” (Sveaskog)

Stora Enso Skog har brutit ner alla mål så att målen ska ligga så nära varje enskild individ som möjligt:

”Eftersom det är en stor koncern utspridd över hela världen så handlar det mer om att stå bakom de mål som rör mig i min närhet. Det vi pratar ganska mycket om är värderingar. Att ha rimligt likadana värderingar, inte i personliga frågor, utan att alla i sitt arbete agerar utifrån företagets värderingar. Vi har gjort mätningar som visar att våra anställda i stor utsträckning känner till de mål och värderingar vi har. Mätningarna visar också att vi har en acceptans för dessa värderingar och mål” (StoraEnso Skog)

Södra Skog och Sydved har formulerat frågan på ett annorlunda sätt och menar att det kan ge en bild av personalens uppfattningar om målen och värderingarna:

”Vi har nyligen genomfört en klimatundersökning och frågorna har inte varit ställda så om man står bakom, utan däremot en närliggande fråga är om man litar på ledningen. Det är 80 % som litar på ledningen och där

kan du kanske dra en parallell, att man ställer upp på strategin och den målbild som företaget har. Går du ut i inspektorsgruppen så upplever jag att man är oerhört stark lierad med företaget. Engagemanget är på topp, det ser vi i undersökningen. Sen så finns det ju alltid någon som har synpunkter och så, men överlag så är det positivt” (Södra Skog)

”Alla i företaget har varit delaktiga och kunnat påverka de övergripande målen. De flesta har varit med på det. Alla inom vårt företag vet vad de ska göra på jobbet, alla vet sina uppgifter, det vet vi genom en undersökning. De anställda är målinriktade och vet vilket uppdrag de har” (Sydved)

Skandia och Arla Foods svarar att medarbetarna står bakom företagets mål och trivs inom företaget. Skandia satsar mycket på medarbetarundersökningar men måste liksom de andra stora koncernerna att bryta ner målen till något som rör just deras roll och enhet:

”Vi har gjort ganska många medarbetarundersökningar. Vi har ett verktyg som är en webbaserad undersökningsform. Det används både på bolagsnivå och på koncernnivå. Jag tror att i princip alla medarbetare är informerade om de verksamhets mål som har satts upp, sen är de kanske svåra att relatera till, de gäller ju för hela koncernen. Därför har de allra flesta bolagen brutit ner det här till vad som gäller för dem. Och därigenom tror jag att alla är med och åtminstone känner till Skandias verksamhetsmål” (Skandia)

Arla Foods instämmer att personalen står bakom målen men tror att de alltid kan bli bättre, i synnerhet på att informera om målen:

”Det jag kan säga är att folk trivs i Arla men att det finns områden som kan förbättras. Jag tror att man är stolt över att arbeta på Arla och att man står bakom ledningens mål. Det här med information kan ju alltid bli bättre på stora företag, att det når ut till alla, företagets vision och målsättning. Där kan vi säkert bli ännu bättre” (Arla Foods)

4.6 Intervju med Mårten Ericsson, Skogsindustrierna

En telefonintervju genomfördes med Mårten Ericsson som är informationschef och arbetar med kompetensförsörjning på föreningen Skogsindustrierna. Intervjun syftade bland annat till att få svar på branschens problem och hur de framtida kompetens- och medarbetarbehoven ser ut.

Mårten Ericsson menar att olika delar inom skogsbranschen har kommit olika långt och satsar olika mycket på att framstå som attraktiva. Generellt har massa/pappersindustrin kommit längre med dessa frågor än vad exempelvis sågverken och skogbruksbolagen har. Anledningen till detta beror mycket på att massa/pappersindustrin har mer pengar och kraft att lägga på långsiktiga strategiska satsningar:

”Så vitt jag vet så är det så att inom sågverksindustrin så har man ju inte kommit alls lika långt och jag tror att förr eller senare så kommer de väl så långt som massa/pappersindustrin är idag då, men då är ju massa/pappersindustrin ännu längre fram. De kommer nog aldrig komma i fatt tror jag, även om behovet är lika stort”

Att skogsbranschen brottas med imageproblem är något som hela industrin försöker motverka och satsar därför mycket pengar på ungdomskommunikation i syfte att bland annat främja rekryteringen. Inom grundskolan satsas det på Skogen i Skolan och på högstadiet finns något som kallas för Sveriges Bästa Prao, som verkar för att öka intresset för naturbruksskolorna. Gymnasieskolorna får besök av Framtidsresan som möter 10 000 elever varje år sedan 1999. På universitetsnivå riktar sig satsningarna ofta mot tekniska utbildningar. Skogsindustrin har jobbat mycket med denna ungdomskommunikation i syfte att främja rekryteringen:

”Sen gör givetvis företagen mycket själva också, mot alla årskullar i form av studiebesök och så, men inte minst mot såna som är nära ett rekryteringstillfälle. Läger man ihop alla dessa aktiviteter så vågar jag nog påstå att skogsindustrin satsar mer än någon annan bransch på att informera. Det har varit en strategi inom den här branschen sen, Skogen i Skolan är 30 år gammal och vi har jobbat och prioriterat ungdomskommunikation under decennier”

Mårten Ericsson tror att branschens svårigheter att attrahera människor beror på flera saker. Anledningen är att ungdomarna har fel bild, eller ingen bild alls av vad branschen är och erbjuder. Det handlar om okunskap:

”Generellt är det nog så att den viktigaste orsaken till att vi inte är attraktiva är att de inte vet vilka vi är! Okunskap är nog den främsta orsaken. Vi har precis avslutat en enkätundersökning för 2000 studenter som varit med på Framtidsresan. Innan Framtidsresan var 22 % positivt inställda till skogsindustrin och efter var 78 % positivt inställda mot skogsindustrin på gymnasiet nu i vår. Vad som händer är att vi ersätter en icke bild med en positiv bild och då blir de positivt inställda. Ungdomar idag har för dålig kunskap om oss, så därför är de inte positivt inställda. Det är ganska enkelt, det är lätt att bli attraktiv, det är bara att tala om vad vi håller på med. Dessutom lever vi i ett värderingsklimat i samhället där industri överhuvudtaget har en dålig image, vi är inte sämre än verkstadsindustrin eller kemiindustrin. Man vill jobba inom media, med skapande och det gör att det allmänna värderingsklimatet talar mot oss”

De framtida kompetensbehoven tror Mårten kommer att drivas av två trender. Den ena är ökad utbildningsgrad och därmed högre kompetens och högre lönsamhet, samt att skogsindustrin mer kommer att fokusera på kunderna mer än själva processerna:

”Skogsbranschen är en mogen bransch och i framtiden kommer det fortsätta att bli färre och färre anställda. Även om bara två av tre tjänster återbesätts, så är det mycket folk som ska rekryteras in. De ska ha en hög utbildning för att det ökar möjligheterna att stärka konkurrenskraften. Sen ser det olika ut i olika delbranscher på olika företag, men generellt så är det på det sättet. En annan trend är att skogsindustrin står inför ett paradigmskifte som innebär att vi byter fokus från processororientering till produktorientering vilket innebär att marknadspositionering och vilka produkter vi har på marknaden kommer att vara viktigare än det är idag. Processen tonas ner och det kommer också att påverka vilka människor vi söker, det blir mer marknadsorienterade människor med ett produktutvecklingsfokus”

I dagsläget har skogsföretagen inga problem med att rekrytera duktiga medarbetare och det är lite av arbetsgivarens marknad menar Mårten. Däremot förväntas en motsatt trend när 40-talisterna pensioneras och att det då blir arbetstagarnas marknad, men ingen vet säkert i dagsläget:

”Idag har vi inga rekryteringsproblem i skogsindustrin. Möjligen är det svårt att rekrytera tillräckligt utbildat folk till sågverken ibland, de kanske inte alltid har rätt utbildningsbakgrund. Inom massa/pappersindustrin är det lättare. På alla befattningar, generellt sett är det inga svårigheter att hitta folk. Undantagsvis maskinförare i skogsbruket, men till kvalificerade tjänster finns det hur mycket duktiga jägmästare som helst. Men den intressanta frågan är vad som händer när många går i pension om 5-9 år, kanske i kombination med ett minskat intresse för naturvetenskap och teknik, färre som vill läsa till ingenjör, kanske en konjunkturuppgång osv. Det är ju därför vi har de här satsningarna på rekryteringsfrämjande åtgärder. Det mesta talar väl för att det kommer vända från att det idag är arbetsgivarens arbetsmarknad till arbetssökandens marknad. Då måste vi vara attraktiva och ha en bra image för att de ska välja oss. Det som är positivt i sammanhanget är att vi satsar så mycket idag och att vi är ute i god tid, så jag tror att vi kommer att fixa detta på ett bra sätt. Men vi kan inte sitta med armarna i kors och tro att det löser sig av sig självt. Då blir man bortspelad”

Mårten tillägger att vi inte är ensamma i Sverige om imageproblemen inom skogsbranschen och att det handlar om att vi måste kommunicera ut en verklig bild med bra, trygga och utvecklande jobb:

”Vi måste skapa en bra verklighet, bra arbetsinnehåll, bra jobbförutsättningar med bra inkomstmöjligheter och trygga, utvecklande jobb. Sen måste den bild som vi kommunicerar ut vara i samklang med verkligheten. Sen ska

man satsa på image, attraktionskraft osv. De viktigaste ambassadörerna är utan tvekan de som jobbar här. Trivs de förmedlar de en bra bild och då sprider det sig. Det är ett enträget arbete och man ska vara försiktig med att tro att skogsbranschen är en helhet, det är ett antal olika delbranscher med olika förutsättningar. Det är stora skillnader mellan företagen och de har olika förutsättningar. Det är ju även intressant att de här problemen inte bara är svenska, det finns ett imageproblem i skogsindustrin över hela Europa där vi har bäst förutsättningar i Finland och sen kommer Sverige och sen blir det sämre ju längre ner man kommer. Det är ett gemensamt problem som vi har över hela Europa och med flera andra industrier. Vi är inte unika”

5. Slutsatser och diskussion

I detta kapitel redovisas slutsatserna som jag kommit fram till. Först går jag igenom hypoteserna som formulerades vid arbetets början. Sedan redogör jag för andra slutsatser som framkommit.

5.1 Arbetshypoteserna

Arbetet har varit inriktat på att undersöka företagens rekryteringsstrategier, kompetensbehov, framtida rekrytering och vad företagen erbjuder arbetssökanden. I kapitel 1.4 formulerades tre arbetshypoteser som skulle undersökas under arbetets gång. Dessa arbetshypoteser presenteras och behandlas nedan.

Skogsbrukande och träförädlande företag saknar i allmänhet kompetensförsörjningsstrategier som är kopplade till varumärket

Flera av företagen ser ingen koppling mellan kompetensförsörjningen och varumärket. I regel är det i synnerhet större företag som ser kopplingen och riktar varumärket mot medarbetare. Exempel på företag är bland annat Sveaskog, StoraEnso Skog, SCA, Södra och Sydved. Många företag har tankar om att koppla varumärket med kompetensförsörjningen, men i de flesta fall är de inte klart formulerade. Det kan göra det svårt för företagen att arbeta med dessa frågor och att kunna utvärdera den verksamheten. En del företag ser oftast produktvarumärken och företagsnamnet som varumärken. Ibland verkar företagen förlita sig på att produktvarumärkena räcker som konkurrensmedel på både produktmarknaden och arbetsmarknaden. Ofta beskriver varumärket en tanke om hur företaget skall vara mot kunden och ekonomiska intressenter och att det ska skilja företaget från konkurrenter. Jämförelseföretagen Arla Foods och Skandia har en stark och tydlig koppling mellan varumärket och kompetensförsörjningen där de bygger upp ett långsiktigt arbetsgivarvarumärke som skall främja rekryteringen och skapa en positiv bild av dem som arbetsgivare. Slutsatsen blir att större skogsföretag i regel har denna koppling mer än mindre skogsföretag.

Varumärket är viktigt för kompetensförsörjningen

Att varumärket skall vara viktigt för kompetensförsörjningen antas vara rimligt. Det som dock är viktigt att förstå är att företaget kan ha olika varumärken. Företagen måste skapa lika starka varumärken oavsett om det handlar om företagsnamn, produkter eller genom att visa att de är en bra arbetsgivare. Företagen bör bygga ett starkt varumärke som visar att personalen betraktas som företagets viktigaste resurs och att personalen kommer främst. Denna fråga handlar alltså inte om att ha starka produktvarumärken. Jämförelseföretagen har båda två ett ”employer brand”, som de aktivt arbetar med. Detta finns inte hos skogsföretagen. Då jämförelseföretagen båda är attraktiva och kopplar varumärket med kompetensförsörjningen kan slutsatsen bekräftas.

Större skogsföretag har mer genomtänkta kompetensförsörjnings- och rekryteringsstrategier än mindre företag

Studien visar att företagen använder sig av olika rekryteringsstrategier. Några av företagen använder sig av den strategiska rekryteringen i form av trainees. Ett av de mindre förädlade företagen, AB Karl Hedin, uppger sig även använda den strategiska rekryteringen, vilket förvånade då tankeställningen var att mindre företag inte arbetar på detta sätt. Mindre företag tenderar att använda sig av den operativa rekryteringen med kontaktnät och internutbildning.

Större företag använder i större utsträckning den vanligaste, taktiska rekryteringsstrategin. En del av företagen uppger dock att de har årliga genomgångar där kompetensbehoven granskas, men långt ifrån alla. Många företag uppger internbefordring som den främsta strategin och att de i andra hand rekryterar externt. Andra kompetensförsörjningsstrategier bland företagen är rotation bland arbetarna, att anställda får prova på andra arbetsuppgifter inom divisionen eller koncernen, vidareutbildning och rekrytering av unga medarbetare. Hypotesen kan generellt bekräftas.

5.2 Andra slutsatser

5.2.1 Kompetens

Näringslivets krav på kompetens kommer att förändras och höjas

En sak som framkommit av intervjuerna är att företagen i fortsättningen kommer kräva högre utbildning på alla tjänster, oavsett nivå och typ av företag. Många företag efterfrågar kompetensförändringar och för att åstadkomma kompetensförändringarna kan aktuella utbildningar behöva ses över så att de motsvarar näringslivets efterfrågan. Företag som Sydved och AB Karl Hedin efterfrågar medarbetare med bland annat mer kunskap inom affärsmässighet, ledarskap och att arbeta i projekt, dessa områden skulle kunna förstärkas i grundutbildningarna.

Majoriteten av företagen kommer i framtiden fortsätta anställa yngre medarbetare i försök att jämna ut den höga medelåldern i företaget. Troligtvis kommer företagen att fortsätta anställa traditionella skogliga yrkesutbildningar, speciellt jägmästare och ingenjörer.

5.2.2 Söksätt

Söksätt som företagen använder sig mest av vid nyrekryteringar är annonser i tidningar, hemsidorna, via kontakter och skolkontakter. Hemsidornas utseenden varierar. En del har enkla sidor där företaget endast skriver in utlysta tjänster under rubriken ”lediga tjänster” medan en del har flera sidor där tjänsten beskrivs samtidigt som karriärmöjligheter beskrivs. Några företag ger också arbetssökanden möjlighet att lägga in sin CV i en databas. Ju större företaget är desto mer ambitiös är vanligtvis hemsidan när det gäller att lysa ut lediga tjänster, se exempelvis SCA och StoraEnso. Det är dock troligt att även mindre skogsföretag kommer att utveckla sina hemsidor och lysa ut samtliga lediga tjänster via Internet, eftersom Internet har fått sån stor framgång och numera finns hos de flesta.

Om ett företag är framgångsrikt och attraktivt borde det få fler nyanställningar via kontakter och spontana ansökningar. Då borde jämförelseföretagen få fler spontana ansökningar än övriga företag. Dock är det endast mindre förädlade företag såsom Bergkvist Insjön och Karl Hedin, som uppger att de får många spontana ansökningar. Oftast kommer spontana ansökningar från personer som söker anställning i sågverken, produktionen eller ute i skogen. Troligtvis beror de spontana ansökningarna på att företagen är välkända på orterna där verksamheten finns, eller att det är mer vanligt att arbetare gör spontana ansökningar. Min slutsats blir att mindre företag som Karl Hedin och Bergkvist Insjön får fler spontana ansökningar på grund av företagets geografiska läge och det faktum att de är välkända arbetsgivare på orterna.

5.2.3 Rekrytering

Skogsföretagen är väl förberedda på 40-talisternas pensioneringar

Skogsföretagen har i allmänhet uppmärksammat rekryteringsbehovet som väntas i och med 40-talisternas avgångar. Nästan alla företag uppger en medveten rekrytering i syfte att förnygra personalstyrkan och för att få en bra åldersspridning inom företaget. Antalet nyrekryteringar kan påverkas av 40-talisternas pensioneringar men även till följd av exempelvis rationaliseringar och teknisk utveckling. Mycket av den framtida rekryteringen är beroende av konjunkturen, skogsbranschens attraktivitet och medarbetarbehovet. Hur många som kommer att behövas och om det kommer att täcka behovet är därför svårt att förutse. Samtidigt satsar skogsbranschen medvetet och ambitiöst på att marknadsföra branschen gentemot potentiella medarbetare bland annat genom Skogen i Skolan, Kaoseum och Framtidsresan. Alla företag är överens om att den framtida rekryteringen inte innebär några större problem, och de flesta kommer i stort sett att fortsätta som tidigare. Nästan alla är dessutom eniga om att det kommer bli lättare att hitta tjänstemän än arbetare. Möjligtvis kan mindre företag få det motsatta problemet, de kan i sin tur få svårighet att locka tjänstemän än arbetare till exempelvis produktionen.

Det kommer att bli svårare att rekrytera entreprenörer, skogsarbetare och produktionspersonal än tjänstemän

Både skogsbrukande och träförädlande företag tror att det kommer bli svårare att finna framtida entreprenörer och medarbetare till produktionen. Speciellt är större skogsföretag mer oroade över detta. Anledningen kan vara att dessa arbeten i många fall uppfattas som mindre attraktiva. Svårigheterna kommer dessutom att öka då dessa yrkesgrupper har en hög medelålder och många skall ersättas på kort tid. Det som kan minska rekryteringen är t ex den tekniska utvecklingen och en mer positiv och verklig syn på vad arbetena innebär hos ungdomarna. Företagen bör dock öka satsningarna på rekryteringen.

Faktorer som kan påverka den framtida rekryteringen:

- Geografin och företagets storlek

Vissa företag kan få svårt att hitta folk på grund av det geografiska läget. Detta drabbar främst företag i norra Sverige där små orter avbefolkas i snabb takt. Vissa mindre företag i mellersta/norra Sverige kan däremot dra fördel av att vara stora arbetsgivare på små orter eftersom de är välkända och har gott rykte i bygden. Tyvärr kan detta i sin tur få svårigheter att locka folk utifrån, speciellt högtbildade tjänstemän. Då gäller det att företagen har ett gott anseende och attraktiva arbeten samt goda förmåner.

- Sambandet intresse, image och rekrytering

Om intresset för naturvetenskap och teknik fortsätter vara svagt kommer färre ungdomar läsa dessa ämnen på gymnasiet. Om då skogsbranschen dessutom har en svag image kan detta medföra att ännu färre kan tänka sig läsa vidare till yrken inom detta område på högskolor och universitet. Följden blir att vi får en svag rekrytering till utbildningsinstanserna och i slutändan en liten grupp färdigutbildade att välja bland vid rekrytering.

- Fortsatta rationaliseringar, teknikutveckling och organisationsförändringar

Rationaliseringar och omorganisationer innebär oftast att personalstyrkan minskas. I skogsbranschens fall förmodas det att antalet anställda ute i företagen kommer att minska. Denna process har varit mycket påtaglig inom skogssektorn och i framtiden är det troligt att

rationaliseringarna kommer att fortsätta. Därmed kan det framtida rekryteringsbehovet minska.

- **Konjunkturen**

Högkonjunktur innebär oftast större rörlighet på arbetsmarknaden och företagen kan välja bland fler arbetssökanden. Dessvärre ökar konkurrensen om presumtiva medarbetare vid högkonjunktur. Vid låg konjunktur anställer inte företagen lika mycket och medarbetare är mindre benägna att byta anställning. Högkonjunktur är alltså ingen garant för att få duktiga medarbetare eftersom flera andra företag är lika intresserade av den tillgängliga arbetskraften.

Det är alltså flera faktorer som spelar in och påverkar rekryteringen. Det gör det svårt att avgöra hur framtiden kommer att se ut, men då företagen uppger att de har en medveten rekrytering och vidtagit åtgärder anser jag att de är relativt förberedda.

5.2.4 Marknadsföring

Vanligast förekommande marknadsföringssätt oavsett företag är olika slags annonser och annonskampanjer, företagspresentationer i olika sammanhang på t ex mässor eller liknande samt genom produkter och försäljare. Större företag såsom Skandia, Arla Foods, Mellanskog och StoraEnso Skog använder dyrare marknadsföringssätt som exempelvis TV, radio och utomhusreklam gentemot kunder. Endast förädlade företag som AB Karl Hedin, Anonym AB, Bergkvist Insjön, SCA Timber och Södra Timber använder sig av försäljare. Överlag tycks företagen ha många marknadsföringssätt.

När det gäller marknadsföringen gentemot potentiella medarbetare är det relativt få av skogsföretagen som uppger studentkontakter (deltagande vid näringslivsdagar på universiteten/skolorna, föreläsningar och seminarier vid utbildningsinstanserna och så vidare) som ett marknadsföringssätt. Företagen verkar dock vara medvetna om att det är en viktig kanal då många uppger att de ur rekryteringssynpunkt ofta deltar på dessa sätt. Många av marknadsföringssätten kan vara sätt att uppmärksammas gentemot potentiella medarbetare då alla kanaler är ett sätt för företaget att synas, oavsett vem betraktaren är.

5.2.5 Arbetsgivarimage och företagsidentitet

Skogsföretagens och skogsbranschens attraktivitet är beroende av samhällets värderingar och av branschens gemensamma satsningar

Skogsbranschen satsar mycket på ungdomskommunikation, kanske mest av industrierna i Sverige. Verksamheten finns redan i låg skolålder upp till gymnasister som ska välja utbildning vid högskola och universitet. Möjligtvis finns det ett glapp i satsningen på högstadiet när ungdomarna ska välja gymnasieutbildning. Trots de stora satsningarna som görs idag får vi inte tro att det räcker. Eftersom okunskapen fortfarande är stor bland ungdomar och intresset för skog och skogliga utbildningar fortfarande är lågt bör satsningarna fortsätta.

Skogsbranschen måste satsa mer på att locka kvinnor

Skogsbranschen domineras fortfarande allt för mycket av män. Följden kan bli att rekryteringsbasen blir för snäv och att en del kvinnor som är talanger och ledarbegåvningar går förlorade. En arbetsplats blir sällan bra av för många av samma kön. I nuläget försöker

skogsbranschen locka fler kvinnor med olika satsningar såsom tjejkvällar, genom att stödja nätverk för kvinnor med mera, men fler satsningar behövs, speciellt till den skogsbrukande- och sågverkssidan. Mer seriösa satsningar redan på ung ålder borde eftersträvas! Det räcker inte med att vinkla annonser eller använda sig av kontaktnätet som exempelvis företagen Sveaskog och Södra Skog uppger, även om det är ett steg på vägen.

Företagen bör skapa en plan för hur de har tänkt bibehålla sin goda image

Många av skogsföretagen är inte oroliga för den framtida rekryteringen så länge det goda anseendet bibehålls. Många av företagen upplever idag att det nästan är som ett dukat bord med många duktiga sökande. Få av företagen uppger under intervjuerna att de har en plan över hur det goda anseendet ska bibehållas. Här finns det en risk att skogsföretagen förlitar sig på sitt goda renommé och inte aktivt fortsätter arbeta långsiktigt med sin image. Företagen uppmanas därför att ta tag i denna viktiga fråga och formulera några tankar om hur den goda image skall kvarstå. Dessutom är skogsföretagen dåliga, eller blygsamma, på att framhäva sig. Flera företag såsom Arla Foods och SCA uppger att de är medvetna om att de har en låg profil och att de kanske skulle bli bättre på att framhäva sig. Detta är ju en av anledningarna till att skogsbranschen är så anonym hos folket, då företagen är anonyma och inte syns.

Företagen bör erbjuda attraktiva förmåner

Förmånerna som företagen erbjuder skiljer sig inte så mycket. Oftast är det samma typ av förmåner hos alla företag. Jaktklubbar, idrottssatsningar, vidareutbildning och liknande. Företagen bör ställa sig frågan om det de erbjuder är lockande och attraktivt. Kommer framtidens medarbetare lockas av en aktiv jaktklubb, ambitiösa satsningar på vidareutbildning och liknande? Alla skogligt utbildade är exempelvis inte inbitna jägare. Kanske ska företagen hitta andra saker att erbjuda som passar den nya generationen. Något som är positivt för skogsföretagen är dock den seriösa och ambitiösa satsningen på medarbetarnas vidareutbildning. Många företag satsar mycket tid och pengar på att höja kompetensen och den personliga utvecklingen hos medarbetarna.

Företagen bör skapa en plan för samarbetet med entreprenörerna

Skogsföretagen bör även göra en plan över hur det framtida samarbetet med entreprenörerna skall skötas då flera företag tycks sakna detta. Många av företagen, exempelvis Mellanskog och SCA, oroas över rekryteringen av entreprenörer och tror att det kan bli svårt att få tag på dessa. Därför bör företagen tänka över hur samarbetet kan stärkas och hur företaget kan vara attraktiva gentemot entreprenörerna. Ett sätt kan exempelvis vara genom att stötta rekryteringen till skolorna.

5.3 Vad skogsföretagen har att lära av jämförelseföretagen

Det finns vissa saker som skiljer sig mellan skogsföretagen och jämförelseföretagen. Punkterna nedan visar vissa skillnader:

- ✓ Jämförelseföretagen arbetar mer aktivt med studenter och studentkontakter
- ✓ Jämförelseföretagen är kända för att satsa på humankapitalet på olika sätt
- ✓ Jämförelseföretagen arbetar aktivt med sin arbetsgivarimage och har medarbetare som enbart arbetar med dessa frågor

Skogsföretagen själva skulle kunna arbeta ännu mera direkt mot ungdomar och studenter, trots allt som görs inom branschorganisationen Skogsindustrin. Många av företagen skulle dessutom kunna använda sig mer av hemsidan för att informera om verksamheten, vilka tjänster som finns och karriärmöjligheter. Kanske, på längre sikt, är det dags att införa tjänster inom skogsföretagen som arbetar med ”Employer branding”, arbetsgivarmarknadsföring.

5.4 Summering

5.4.1 Framtidsscenarier

Hur kommer det då att se ut med kompetensförsörjningen inom skogsbranschen om 10 år? Kommer vi ha ett överflöd av unga, duktiga och kompetenta medarbetare eller kommer vi att mötas av en framtid med en svag rekrytering och stora problem? Nedan listas upp tre olika scenarier som beskriver dels en mycket överdriven positiv och önskvärd framtid och en dyster, pessimistisk och mindre önskvärd framtid. Förmodligen ligger det mest verklighetstrogn svaret i scenario tre.

Scenario 1- Den fantastiska framtiden

Skogsbranschen fortsätter med sina seriösa och målmedvetna satsningar. Trenden med få ungdomar som intresserar sig för teknik och naturvetenskap vänder. Skogsbranschen har blivit ett populärt yrkesområde och utbildningsinstanserna får flera förstahandssökanden och får slåss om de mest duktiga och drivna ungdomarna. Den tekniska utvecklingen har medfört stora förändringar både i tillverkningsprocessen, i organisationerna och ute i avverkningsmaskinerna. Många högstadietjejer ute i landsbygden ser fram emot en karriär som entreprenör eller skogsarbetare och kan tänka sig bo kvar på den lilla orten där de växt upp och skapa sig ett bra liv där.

Scenario 2 – Den ödesdigra framtiden

Skogsbranschen har lagt ner sina satsningar på ungdomskommunikationen såsom Framtidsresan och Skogen i Skolan. Anledningen är att branschen anser att ungdomarna nu vet vad skogsbranschen handlar om. Tyvärr så verkar inte intresset för skogen öka trots att ungdomarna är väl informerade om branschens spännande möjligheter. Andra branscher anses vara mer attraktiva. Allt färre drömmer om en karriär inom naturvetenskap och teknik, och ännu färre inom skogsbranschen. Små orter, i synnerhet i Norrland, fortsätter att avbefolkas och till och med arbetsgivare som tidigare varit kända på små orter och med många arbetssökanden drabbas. En del små sågverk tvingas lägga ner och allt fler flyttar till storstäderna. Skogsföretagen får svårt att rekrytera folk med rätt kompetens och tvingas ta in folk med andra behörigheter eller omorganisera. Import av arbetskraft, främst skogarbetare blir vanligt.

Scenario 3- Den tänkbara framtiden

Förmodligen kommer vi inte att uppleva någon av visionerna som målats upp ovan. Och skulle det bli någon av dem får vi hoppas på den första. Kanske är det mer realistiskt med något mitt emellan. Det kan bli problem med att få medarbetare, men inte till mer kvalificerade tjänster. Kombinerat detta med låg konjunktur, rationaliseringar, och det allmänna intresset för skog och naturvetenskap bör skogsföretagen vara oroliga. Om 10 år kommer nuvarande utbildningar förmodligen ha ett annat innehåll. En större inriktning mot marknadsföring och marknadsorienterade ämnen kommer att i större utsträckning ingå i grundutbildningen. Kanske samarbetar tekniska högskolor och SLU för att få fram

utbildningar och kompetenser som efterfrågas av näringslivet. En större inriktning mot hur vi kan förädla och hitta nya marknader kommer att återfinnas i jägmästarutbildningen.

5.4 Uppsatsens begränsningar

Resultatet och respondenternas svar kan ha påverkats av det faktum att det inte alltid var personalchefen som intervjuades på företaget. Några gånger har intervjuerna genomförts med någon på marknadsavdelningen eller liknande. Därför kan svaren kring varumärket och rekryteringen ha sett olika ut. Personalchefen är väl insatt i rekryteringsprocesserna, rekryteringsstrategierna och kompetensbehoven. Medarbetaren på marknadsavdelningen har en helt annan målgrupp och synsätt, nämligen kunder och leverantörer. Därför kan exempelvis varumärkets betydelse få olika svar beroende på vem som frågas. Personalchefen kanske ser varumärket mot medarbetarna och marknadsavdelningen ser och riktar varumärket mot kunder, leverantörer och konkurrenter och kanske inte är så väl insatta i företagets rekryteringsstrategier.

En annan sak är att det är svårt att avgöra hur employer branding och varumärket påverkar företagets framgång. Ett företag kan vara framgångsrikt utan arbete med employer branding, och inget av skogsföretagen uppger att de har ett employer brand. Studien pekar på att vissa skogsföretag har tendenser att rikta varumärket mot medarbetare men har inte formulerat arbetet kring detta som employer branding. Det medför att det blir svårt för företagen att arbeta med frågan. Därför tror jag att företagen bör formulera några tankar så att verksamheten kring detta kan stärkas och för att kunna fortsätta driva detta långsiktigt och behålla och stärka imagen.

En ytterligare aspekt och begränsning som kan ha påverkat resultatet är skillnaderna mellan skogsföretagen och jämförelseföretagen. Hos skogsföretagen har endast divisionerna skogsbrukande samt träförädlade undersöks och inte hela koncernen medan jämförelseföretagens koncerner och inte olika divisioner undersökts. På koncernnivå kan prioriteringen och arbetet med problemområdet behandlas annorlunda.

6. Rekommendationer

6.1 Rekommendationer till skogsföretagen och utbildningsinstanser

Jag har redan i slutsatserna pekat ut en del som jag anser skulle kunna förändras men här kommer en sammanfattande lista på åtgärder för en bättre kompetensförsörjning till skogsbranschen:

- Fortsätt att satsa på direkt kontakt med studenter och ha gärna någon inom företaget som arbetar med studentkontakter. Satsa på alla utbildningar på alla orter. Ibland tycks företagen glömma bort eller selektera bort vissa studentgrupper.
- Satsa på medarbetarna. Erbjud bra förmåner och anpassa dessa så att alla kan lockas. Alla kanske inte lockas av en bra och aktiv jaktklubb, i synnerhet kvinnor, och företagen efterfrågar fler kvinnor.
- Företagen bör fortsätta med rekryteringsfrämjande åtgärder i form av exempelvis ungdomskommunikation, framförallt på högstadiet där det idag finns ett glapp. Satsar inte företagen och industrin kan det bli ont om arbetare i maskinlagen och på sågverken.
- Uppmärksamma ungdomarnas värderingar och önskningar av livet, arbetet och arbetsgivaren. Se till att budskapet överensstämmer med ungdomars prioriteringar. Så småningom kommer ungdomarna att ta vid och forma företaget.
- Anpassa utbildningarna. Inför mer marknadsföring, affärsmässighet, produktutveckling och ledarskap i utbildningarna utefter näringslivets krav.

6.2 Vidare studier

Fortsatta studier skulle vara att undersöka vad ungdomarna som läser skogsrelaterade utbildningar förväntar sig av arbetsgivaren och vad de har för krav. Hur ska en bra skoglig arbetsgivare vara? Vad ska skogliga arbetsgivarna locka med, erbjuda för förmåner och satsningar på medarbetarna för att de skulle trivas och kunna tänka sig söka och arbeta på företagen?

Det skulle dessutom vara intressant att göra motsvarande undersökning med en större urvalsgrupp, där även de mindre välkända skogsföretagen granskas för att se hur de arbetar med liknande saker och om de upplever det likadant som de välkända skogsföretagen. En sådan undersökning skulle exempelvis kunna utformas som en kvantitativ enkätundersökning.

Referenslista

Böcker och tidskrifter

- Ahrichs, N. 2000. *Competing for talent*. Consulting Psychologists Press Inc, USA.
- Axelsson, B. 1996. *Kompetens för konkurrenskraft*. SNS Förlag, Stockholm.
- Bruzelius, L., H, Skärvad P-H. 2000. *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.
- Ellström P-E. 1999. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Fürth, T et al., 2002. *80-talisterna kommer*. Konsultförlaget, Uppsala.
- Gregory, J., Wiechmann J. 1999. *Marketing corporate image: the company as your number one product*. NTC Business Books, Lincolnwood, USA.
- Herman, R.1999. *Keeping good people*. Oakhill Press, Winchester, USA.
- Hinn, L., Rossling G. 1994 *Företagsidentitet*. Liber-Hermods, Malmö.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. Prentice Hall Inc, New Jersey, USA.
- Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lekvall, P., Wahlbin C. 1993. *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Förlag, Göteborg.
- Lemmink J., Schuijf A., Streukens S. 2003. *The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions*. Journal of Economic Psychology, 24: 1-15.
- Littorin, P. 1994. *Talangjakten: handbok i strategisk rekrytering*. Ekerlid, Stockholm.
- Lönn, T. 1996. *Morgondagens arbetskraft*. Konsultföretaget i Uppsala AB, Uppsala.
- Melin, F. 1999. *Varumärkesstrategi*. Liber AB, Malmö.
- Trost, J. 1997. *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.

Rapporter och examensarbeten

- Ahlgren, N. 2000. *Arbetsmarknaden för skogsvetare och skogsingenjörer*. UNO-Konsult, Stockholm.
- Blombäck et al., 2003. *Employment trends and prospects in the European sector*. Economic mission for Europe. New York, United states

Danielsson, D., Öster, K. 1999. *Företaget som varumärke*. Luleå Tekniska Universitetet, Luleå.

Utredningsenheten. 1998. *Arbetsgivarnas rekryteringsmetoder*. Solna.

PROMIS. 2000. *Uppdrag i fråga om viss forskning och utbildning inom den skogliga och skogsindustriella sektorn*.

Statistiska Centralbyrån, SCB. 2002. *Arbetskraftsbarometern '02*. Örebro.

UngdomsBarometern. 2000. *Ungdomar, utbildning & arbete*. UngdomsBarometern AB, Stockholm.

Internet

Intellecta, www.intellecta.se. (2003-03-27)

Skogsindustrierna, www.skogsindustrin.se (2003-05-20)

Statistiska Centralbyrån, SCB, www.scb.se. (2003-04-25)

Sveriges Lantbruksuniversitet, www.slu.se. (2003-05-20)

Svenskt näringsliv, www.svensktnaringsliv.se. (2003-06-25)

Talent Talk, www.talentsalk.se (2003-08-31)

Personliga meddelanden

Britta Steneberg. 2003. Skogsvetenskapliga fakulteten, SLU, Uppsala

Intervjuer

Personliga intervjuer

AB Karl Hedin, Avesta-Krylbo, 2003-05-14

Anonym AB, Mellansverige, 2003-04-16

Arla Foods, Stockholm, 2003-05-22

Bergkvist Insjön, Insjön, 2003-04-14

Mellanskog, Uppsala, 2003-03-26

SCA Forest Products, Sundsvall, 2003-05-08

SCA Timber, Sundsvall, 2003-05-08

Skandia, Stockholm, 2003-04-16

StoraEnso Skog, Falun, 2003-02-11

Sveaskog, Stockholm, 2003-04-24

Sydved, Jönköping, 2003-04-22

Södra Skog, Växjö, 2003-04-25

Södra Timber, Växjö, 2003-04-25

Intervju per telefon

Mårten Ericsson, Skogsindustrierna, 2003-07-03

Bilaga 1

Frågor vid intervju

Berätta om Ert företag.

Vilka är Era varumärken?
I vilket syfte har Ni varumärket?
Vad står Ert varumärke för?

Har Ni en kompetensstrategi och iså fall, hur ser den ut?
Hur ser blandningen av utbildningar ut i Er plan?
Vad gör Ni för att få rätt kompetens?

Hur sker söksättet?
Vad har Ni för formella/informella krav på de sökande?
Hur ser Ni på utbildningarna?
Varför ska man söka jobb hos Er?
Står alla i företaget bakom de mål företaget har?

Vilka kanaler använder Ni? Hur når Ni ut till grupperna?
Vilken marknadsföringspolicy har Ni?

Hur framhäver företaget det Ni är bra på?

Vad har Ni för bild av den framtida rekryteringen?
Vad behöver Ni för personal och var hittar Ni den?
Hur tänker Ni ersätta ”40-talisterna”?
Hur många rör det sig om på Ert företag?

Hur jobbar företaget med att få entreprenörer?
Hur framställer ni företaget intressant och attraktivt för entreprenörer?