



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar  
– ett medarbetarperspektiv**

*The competitive advantage in future Swedish  
forest industry – a co-worker perspective*

**Johan Rådberg & Johan Svensson**



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

## Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv

*The competitive advantage in future Swedish  
forest industry – a co-worker perspective*

Johan Rådberg<sup>1)</sup> & Johan Svensson<sup>2)</sup>

**Nyckelord:** Employer branding, Employer value proposition, Attraktiv arbetsgivare, Skogsindustri

---

<sup>1)</sup> Examensarbete, 30 hp Avancerad D-nivå i ämnet företagsekonomi (EX0485)  
Jägmästarprogrammet 04/09

<sup>2)</sup> Examensarbete, 30 hp Avancerad D-nivå i ämnet företagsekonomi (EX0485)  
Ekonomprogrammet med naturresursinriktning 05/09  
Handledare SLU: Torbjörn Andersson  
Examinator SLU: Mårten Hugosson

## Förord

Det känns fantastiskt kul att påträffa ett ämne som är relativt nytt, för oss okänt och med problem och frågeställningar som kan appliceras på en industri som vi har valt att intressera oss för och fördjupa våra kunskaper inom.

Genom att studietiden vid institutionen för skogens produkter innehåller en rejäl portion marknads- och organisationsrelaterade kurser som intresserar oss, är det med stor glädje vi idag kan presentera ett examensarbete som ytterligare fördjupar sig inom dessa segment.

Ämnet har i stor utsträckning inspirerat oss till funderingar över den egna stundande karriären. Vad kan och bör vi ställa för krav på en framtida arbetsgivare?

Vi vill rikta ett stort tack till Torbjörn Andersson på institutionen för skogens produkter. En konstruktiv dialog, snabba svar och hjälp med litteraturanskaffning uppskattas. Alltid med en portion humor och tålamod.

Vi vill även rikta ett tack till Mårten Eriksson på Skogsindustrierna för att vi fick möjligheten att genomföra ett inspirerande projekt.

Ett särskilt tack riktas till alla kontaktpersoner inom industrin som hjälpt oss att vaska fram respondenter till enkäten.

## Sammanfattning

De senaste 20 åren har många nya marknads- och managementdiscipliner dykt upp och alla har förebådat en ny era av effektivare ledning. Employer branding är en av dem och det finns goda skäl som talar för att den har kommit för att stanna. Fler och fler företag börjar inse att anställda, precis som kunder, gör medvetna val av arbetsgivare. Det går inte längre ta de anställdas engagemang och lojalitet för givet utan det krävs ett mer fokuserat och sammanhängande förhållningssätt för att attrahera rätt sorts människor.

Svensk skogsindustri står inför en rad problem och utmaningar som, beroende på hur de tacklas, kommer att bli avgörande för industrins fortsatta utveckling. Till skillnad från vad många tror har svensk skogsindustri ingen uttalad kompetensfördel trots en del branschspecifika utbildningar.

Syftet med examensarbetet är att definiera skogsindustrins framtida konkurrensfördelar ur ett medarbetarperspektiv genom att beskriva skogsindustrins employer value proposition (EVP).

Studien har genomförts på branschnivå och innefattar delbranscherna massa/papper, trämekanisk industri och skogsbruk. Vidare omfattar studien de tre utbildningskategorierna civilingenjörer, jägmästare och KY-utbildade. Det krävs ett relativt omfattande empiriskt underlag för att kunna dra tillförlitliga slutsatser om skogsindustrins framtida konkurrensfördelar och av den anledningen genomfördes en kvantitativ enkätundersökning.

Studien söker utröna skogsindustrins aggregerade employer brand men eftersom enskilda företag i branschen kan avvika mer eller mindre från helhetsbilden är employer branding på branschnivå riskabelt. Studien visar emellertid att skogsindustrins employer brand överlag ses som positivt ut medarbetarhänseende. Problemområden som studien tar upp inkluderar bland annat avsaknaden av introduktions- och karriärutvecklingsprogram men även när det gäller belöningar och erkännande påvisas brister.

Med tanke på att miljöfrågor fått allt större tyngd på den politiska agendan samt skogens roll i kampen mot klimatförändringarna bör miljöaspekten tillmätas stor uppmärksamhet i skogsindustrins employer brand. Branschen är högteknologisk, något som gemene man förmodligen inte är medveten om. Studien visar även att innovation är intimt förknippat med branschen.

På branschnivå kommer studien fram till att lämpliga brandingåtgärder berör miljö- och innovationsdimensionerna eftersom dessa delas av alla företag i branschen. Ansvar för rekryteringen till branschrelaterade utbildningar bör även det läggas på branschnivå samt även information och kunskapsförmedling inom de mer generella akademiska segmenten och för allmänheten i stort.

**Nyckelord:** Employer branding, Employer value proposition, Attraktiv arbetsgivare, Skogsindustri

## Abstract

Over the past 20 years, numerous marketing and management disciplines have emerged and all of them indicate a new era of more efficient management. Employer branding is one of these disciplines and there are good reasons to believe it is here to stay. More and more companies realize that employees, like customers, make conscious decisions of where to acquire employment. It is no longer possible to take employee engagement and loyalty for granted as it requires a focused and coherent approach to attract the right kind of people.

Swedish forest industry is facing a number of problems and challenges. How these are handled will be crucial for the industry's further development. Contrary to what most people believe, the Swedish forest industry has no explicit competence advantage, despite some industry-specific university educations.

The aim of the thesis is to define the forest industry's future competitive advantage from an employee perspective, by describing the industry's employer value proposition (EVP).

The study has been carried out at industry level and includes the sub branches pulp/paper, sawmill industries and forestry. Furthermore, the study includes the three education categories of civil engineers, foresters and Qualified Labour-education. It requires a relatively extensive empirical evidence to draw reliable conclusions on the industry's future competitive advantage and for that reason a quantitative survey was chosen.

The study is seeking to define the industry's aggregated employer brand but as the individual companies within the industry may differ more or less from the mean, employer branding at an industry level is risky. While the study shows that the forest industry's employer brand is generally seen as positive from an employee perspective, it also addresses the lack of induction and career development programs. In terms of rewards and recognition, shortcomings are also confirmed.

Environmental issues have received increased emphasis on the political agenda as well as a higher interest focused on and the role of forests in combating climate change, the environmental aspect ought to be given a lot of attention in the forest industry's employer brand. The technology level within the industry is very high, something that most people are probably not aware of. The study also shows that innovation is intimately related to the industry.

The study concludes that the appropriate branding measures affecting the environment and innovative dimensions are to be handled at an industry level, since they are shared by all companies within the industry. Responsibility for recruitment to the industry-related university educations should also be addressed at an industry level along with distribution of information and knowledge in the more general academic segments as well as with the public at large.

**Keywords:** Employer branding, Employer value proposition, Employer of choice, Forest industry

# Innehållsförteckning

Förord .....	2
Sammanfattning.....	3
Abstract.....	4
Innehållsförteckning .....	5
1. Bakgrund .....	7
Skogsindustrins kompetensförsörjningsproblem.....	7
Employer branding – den nya tidens konkurrensfaktor.....	8
1.1 Syfte.....	9
Frågeställningar att besvara:.....	9
1.2 Avgränsningar .....	9
2. Metod.....	11
2.1 Kvantitativ metod .....	11
2.2 Genomförande .....	11
2.2.1 Enkätens layout.....	12
2.2.2 Urval .....	13
2.2.3 Datainsamling.....	13
2.3 Metoddiskussion.....	14
2.3.1 Enkätundersökningens reliabilitet .....	14
2.3.2 Enkätundersökningens validitet.....	14
3. Teoretisk referensram .....	16
3.1 Varumärkest teori .....	16
3.2 Arbetsgivarattraktivitet.....	19
3.3 Employer branding från insidan .....	20
3.4 Employer value proposition & Employee value proposition .....	21
3.5 En arbetsmodell för employer branding i praktiken.....	23
3.5.1 Företagets Employer Brand Employee Platform.....	24
3.5.2 Företagets Employer Brand Strategic Platform.....	25
3.6 The employer brand mix.....	26
3.7 Teorikritik.....	27
4. Resultat & analys.....	28
4.1 Svarefrekvens över tiden .....	28
4.1.1 Bakgrundsfrågor .....	29
Könsfördelning .....	29
Åldersfördelning.....	29
Branschfördelning .....	30
4.2 Resultat och analys Employer brand employee platform (EBEP) .....	31
4.2.1 Rekrytering och introduktion.....	31
4.2.2 Ersättning och förmåner .....	34
4.2.3 Karriär och utvecklingsmöjligheter.....	36
4.2.4 Belöningar och erkännande .....	39
4.2.5 Medarbetarundersökning .....	41
4.2.6 Grupparbete och kommunikation .....	42
4.2.7 Arbetsmiljö .....	44
4.3 Resultat och analys Employer brand strategic platform (EBSP).....	48
4.3.1 Vision och värderingar .....	48
4.3.2 Miljö och socialt ansvar.....	50
4.3.3 Ledarskap.....	52
4.3.4 Rykte och kultur .....	55

4.3.5 Förhållandet mellan arbete och privatliv .....	57
4.3.6 Innovation, framtidsutsikter.....	59
4.4 Sammanfattande bedömning av skogsindustrins EVP.....	61
Civilingenjörer.....	61
Jägmästare .....	62
KY-utbildade .....	62
5. Diskussion .....	63
5.1 Employer branding ur ett bransch kontra företagsperspektiv.....	63
5.2 Externt och internt perspektiv på employer branding .....	64
5.3.1 Internt employer brand .....	67
5.3.2 Externt employer brand .....	67
5.3.3 Strategier för civilingenjörer .....	68
5.3.4 Strategier för jägmästare.....	69
5.3.5 Strategier för KY-utbildade .....	70
5.4 Kostnader för employer branding.....	72
6. Sammanfattandeslutsatser .....	73
Skogsindustrins framtida konkurrensfördelar .....	73
Civilingenjörer.....	73
Jägmästare .....	73
KY-utbildade .....	73
Employer branding – strategier .....	73
6.1 Förslag till vidare forskning .....	74
6.1.1 Referensstudie av konkurrerande bransch.....	74
6.1.2 Specifika målgruppsundersökningar .....	74
7. Referenser.....	75
Tryckta källor .....	75
Muntliga källor .....	76
Internetkällor .....	76
8. Bilagor .....	78
Bilaga 1. Enkät	
Bilaga 2. Följebrev	
Bilaga 3. Rekommendationsbrev	
Bilaga 4. Gruppdiskussion	
Bilaga 5. Påminnelsebrev	
Bilaga 6. Företagslista	

# 1. Bakgrund

Nedan ges först en kort nulägesbeskrivning av de omvärldsfaktorer som påverkar Svensk skogsindustri och sedan följer en genomgång av skogsindustrins kompetensförsörjningsproblem. Därefter introduceras läsaren för begreppet employer branding och dess roll i kompetensförsörjningssammanhang.

Svensk skogsindustri står inför en rad problem och utmaningar som, beroende på hur de tacklas, kommer att bli avgörande för den fortsatta utvecklingen. Konkurrens från energisektorn driver upp råvarupriserna samtidigt som energipriserna förväntas stiga och transporterna blir dyrare (Wibe, 2008). De ändrade förutsättningarna med högre kostnader för energi och råvara tvingar skogsindustrin till stora omställningar. Omfattande utbyggnader i Latinamerika och Asien gör att den internationella konkurrensen hårdnar vilket ger utslag i form av neddragningar i den svenska skogsindustrin. Den rådande finanskrisen förstärker dessa effekter och slår hårt mot en konjunkturkänslig bransch som skogsindustrin (Svensén, 2009). Kunderna förutsätter hög kvalitet och låga kostnader vilket kräver en effektiv produktion av högt förädlade råvaror. Den avancerade tekniknivån leder till högre kompetenskrav hos personalen och kunskapen blir en nyckelfaktor för att utvinna det mesta av tekniken (Skogsindustrierna, 2007).

## *Skogsindustrins kompetensförsörjningsproblem*

Till skillnad från vad många tror så har svensk skogsindustri ingen uttalad kompetensfördel i nuläget (Skogsindustrierna, 2007). Rekryteringen av personal inom marknadsföring och produktutveckling anses sedan länge varit eftersatt (Luthbom, 2009). På sikt finns det också farhågor om att det kommer uppstå en kraftig obalans mellan behovet och tillgången av civilingenjörer inom delar av industrin. Högskoleverket (2006) konstaterar i sin rapport Arbetsmarknad och högskoleutbildning att civilingenjörsutbildningar som syftar till att täcka de stora behov som finns, främst inom kemisk industri och skogsindustri, läggs ner på grund av att de attraherar för få studenter. En undersökning som Svenskt Näringsliv (2002) genomförde bland svenska ungdomar visar att de populäraste framtidsyrkena finns inom kultur, nöje och media medan intresset för yrken inom tillverkande industri är alarmerande lågt.

En historisk tillbakablick vittnar om att svensk industri dragits med rekryteringssvårigheter under högkonjunkturer ända sedan 1950-talet. Strävan efter ökad produktivitet ledde till att industriarbetet förenklades och specialiserades vilket i sin tur medförde ökad monoton, förslitning och maktlöshet. Till en början kompengades utvecklingens baksidor med den höjda materiella välfärden, men när välfärdsökningen planade ut uppmärksammades de psykosociala arbetsmiljöproblemen allt mer. Under slutet på 1960- och början på 1970-talet blev den industriella produktionen föremål för kritik. Ungdomskullarna var stora och många protesterade mot den rådande livsstilen och samhällsordningen. Detta antas sedan ha skapat en kvardröjande skepsis mot teknik och industri hos den generationen, något som gått i arv till 80- och 90-talisterna (Åteg, Hedlund & Pontén, 2004). Tillgången på arbetskraft försämrades än mer efter konjunktursvackan på 1970-talet. Det ställdes krav på bättre arbetsmiljö, mer inflytande och att arbetet skulle vara intressant men ledarna inom industrin motsatte sig radikala förändringar. Tillgången försämrades ytterligare under högkonjunkturen på 1980-talet men rekryteringsbehovet minskade dock som en följd av konjunkturedgången under 1990-talets början. Det genomfördes kraftiga nedskärningar i arbetsstyrkan vilket ytterligare befläckade industrins anseende. Ungdomarna vände industrin ryggen och trots rådande lågkonjunktur hade företagen svårt att rekrytera kompetent arbetskraft. De små årskullarna



under 1990-talets slut förstärkte ytterligare rekryteringsproblematiken (Sandkull & Johansson, 2000). Den kommande generationsväxlingen spär på problematiken kring kompetensförsörjningen men korrekt hanterat kan den utnyttjas och medge nya utvecklingsmöjligheter. Alla dessa faktorer ställer stora krav på kompetensutveckling för att svensk skogsindustri ska förbli lönsam och konkurrenskraftig.

### ***Employer branding – den nya tidens konkurrensfaktor***

De senaste 20 åren har många nya managementdiscipliner dykt upp och alla har förebådat en ny era av effektivare ledning. Employer branding är en av dem men det finns goda skäl som talar för att den har kommit för att stanna. För det första börjar fler och fler företag inse att anställda, precis som kunder, gör medvetna val av arbetsgivare. Det går inte längre att ta de anställdas engagemang och lojalitet för givet utan det krävs ett mer fokuserat och sammanhängande förhållningssätt för att attrahera rätt sorts människor. För det andra utgör employer branding en effektiv kommersiell brygga mellan HR, intern kommunikation och traditionell marknadsföring. Tidigare har HR-funktionen mest setts som en administrativ kostnad utan något värdeskapande bidrag. Den synen håller dock på att förändras och HR-funktionens betydelse för värdeskapande uppmärksammas allt mer. För det tredje härstammar employer branding från en disciplin som länge existerat på marknaden, nämligen branding eller brand management, vilket har visat sig vara ett mycket framgångsrikt verktyg för att skapa och nära engagemang och lojalitet (employerbrand.com, 2003). Den nettoeffekt som uppkommer genom att HR och marknadsföring integreras skapar enligt Mosley värde i företagets affärsverksamhet. Brett Minchington (2006), en av pionjärerna inom employer branding, definierar begreppet på följande sätt:

“The image of the organization as a ‘great place to work’ in the minds of current employees and key stakeholders in the external market (active and passive candidates, clients, customers and other key stakeholders).”

Alla företag har ett varumärke som arbetsgivare, vare sig de vill det eller inte. Det är inget självändamål, utan en förutsättning för framgång. Genom att bygga ett starkt varumärke hos sin målgrupp minskar rekryteringskostnaderna och gör det möjligt för företagen att förkorta rekryteringsprocessen. En annan viktig fördel med ett starkt employer brand är att det säkrar den strategiska försörjningen av kompetent personal och ökar förmågan att hålla kvar nyckelpersoner (Kalinowski, 2005).

Ett starkt employer brand är särskilt viktigt för företag i akademikertunga branscher som exempelvis finans- och konsultbranschen. Dessa företag är helt beroende av humankapitalet och satsar också mer på employer branding än företag i andra branscher. Därmed inte sagt att employer branding är mindre viktigt i exempelvis industri- och tillverkningsföretag. Produktionsprocesserna i tillverkande företag blir mer tekniskt avancerade och utbildning av ny personal är inte bara dyrt utan också tidskrävande. Det blir därför avgörande att attrahera och behålla både tjänstemän och produktionsanställda eftersom beroendet av humankapitalet ökar även i tillverkningsföretag. Företag som klarar av att attrahera, anställa och behålla nyckelpersoner blir mer konkurrenskraftiga på grund av att de klarar marknads konjunktursvängningar bättre än andra (Kalinowski, 2005).

En välkänd term inom employer branding är EVP (Employer value proposition). Ett EVP består av associationer, förmåner och erbjudanden från företaget som beskriver och skiljer organisationen ifrån andra. En EVP kan enligt Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001)

ses som en övergripande summering av allt som en medarbetare erfar och upplever under sin tid inom en organisation.

### ***Skogsindustriernas kompetensförsörjningskommitté***

Branschorganisationen Skogsindustrierna arbetar kontinuerligt med att utveckla svensk skogsindustri och stärka dess konkurrenskraft. Som ett led i detta arbete verkar kompetensförsörjningskommittén vars uppdrag är att stödja och utveckla skogsindustrins kompetensförsörjning. Kommitténs verksamhet inbegriper dels aktiviteter av löpande karaktär, dels strategiskt inriktade frågor. Strategiarbetet stöds av en operativt inriktad verksamhetsplan där mätbara mål för varje aktivitet definieras och planen följs upp och utvärderas efter varje verksamhetsår. Utöver den operativa verksamhetsplanen genomförs också en djupgående strategidiskussion vartannat år där den gångna tvåårsperiodens verksamhet utvärderas och den befintliga strategin för skogsindustrins kompetensförsörjning revideras. En ny strategi beslutas under våren 2009 (Skogsindustrierna, 2007). Tanken med detta examensarbete är att det främst ska ingå som en del av beslutsunderlaget för den nya strategiplanen. Utöver det är arbetet även tänkt att fungera som input i den ständigt pågående strategidiskussionen.

#### **1.1 Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att definiera svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar ur ett medarbetarperspektiv genom att beskriva skogsindustrins Employer Value Proposition (EVP). Förslag kommer att ges till dels konkreta marknadsföringsåtgärder, dels långsiktiga strategiska satsningar.

#### ***Frågeställningar att besvara:***

Vilka konkurrensfördelar har svensk skogsindustri ur ett employer branding perspektiv?

Vilka åtgärder kan vidtas för att stärka skogsindustrins employer brand?

Hur kan skogsindustrin bättre tillgodose potentiella medarbetares krav på en attraktiv arbetsgivare?

#### **1.2 Avgränsningar**

Studien avgränsas till att endast omfatta yrkesverksamma jägmästare, civilingenjörer och KY-utbildade från de tre delbranscherna massa/pappersindustri, trämekanisk industri och skogsbruk. Det finns även andra intressanta utbildningskategorier såsom skogsmästare, högskoleingenjörer liksom andra eftergymnasiala utbildningar men vi har valt att inte inkludera dessa i studien av olika skäl. För det första är det tveksamt om det går att likställa jägmästare och skogsmästare samt civilingenjörer och högskoleingenjörer. För det andra är det naturligt att inrikta sig på de kategorier som ligger på den högsta akademiska nivån, särskilt ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. För det tredje är de nämnda utbildningskategorierna målgrupper för större strategiska satsningar på kompetensutveckling som initierats av skogsindustriernas kompetensförsörjningskommitté och det finns en uttalad strävan att höja kompetensnivån i hela branschen. Av det skälet blir det ännu mer relevant att fokusera på just dessa utbildningskategorier. Vidare avgränsades ålder och anställningstid för respondenterna till max 30 år respektive 3 år. Motivet till de här avgränsningarna var syftet att beskriva skogsindustrins framtida konkurrensfördelar. Om äldre medarbetare med längre anställningstid tillåts svara finns en risk att resultatet blir snedvridet eftersom många frågor

har att göra med den första tiden hos arbetsgivaren. Det visade sig dock att avgränsningarna innebar att urvalet blev för litet, åtminstone vad gäller civilingenjörer och KY-utbildade. Därför höjdes åldern till 35 år och anställningstiden till 5 år för alla tre utbildningskategorier. Eftersom examensarbetet sker i samarbete med Skogsindustrierna avgränsades också studien till att endast omfatta branschorganisationens medlemsföretag. Således är organisationer som Sveaskog, Skogsstyrelsen och Skogssällskapet, med relativt många anställda jägmästare, inte representerade. Samtliga företag som ingått i studien anges i Bilaga 6.

## 2. Metod

I detta kapitel presenteras den metod som använts för att kunna besvara uppsatsens syfte. Kapitlet berör diskussioner kring den valda ansatsen, urvalet, enkätutformningen, undersökningens genomförande samt en avslutande diskussion om studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet.

### 2.1 Kvantitativ metod

Eftersom studien görs på branschnivå och innefattar tre utbildningskategorier krävs ett relativt omfattande empiriskt underlag för att kunna dra tillförlitliga slutsatser om skogsindustrins framtida konkurrensfördelar. Det naturliga valet blev därför att genomföra en kvantitativ enkätundersökning. En kvantitativ undersökning syftar till att erhålla kunskap som kan mäta, beskriva och förklara fenomenen i vår verklighet eller inventera, uttyda och förstå fenomenen (Patel & Tebelius 1987). Ur marknadsföringssynpunkt är kännedom om skogsindustrins framtida konkurrensfördelar ur ett medarbetarperspektiv viktigt men kanske ännu viktigare är kunskap om medarbetarnas värderingar och ställningstaganden. En klar nackdel med en bred, kvantitativ enkätundersökning är att den inte ger utrymme för att ställa förklarande följdfrågor, fördjupa respondenters resonemang och det finns ingen garanti för att alla respondenter uppfattar alla frågor på samma sätt.

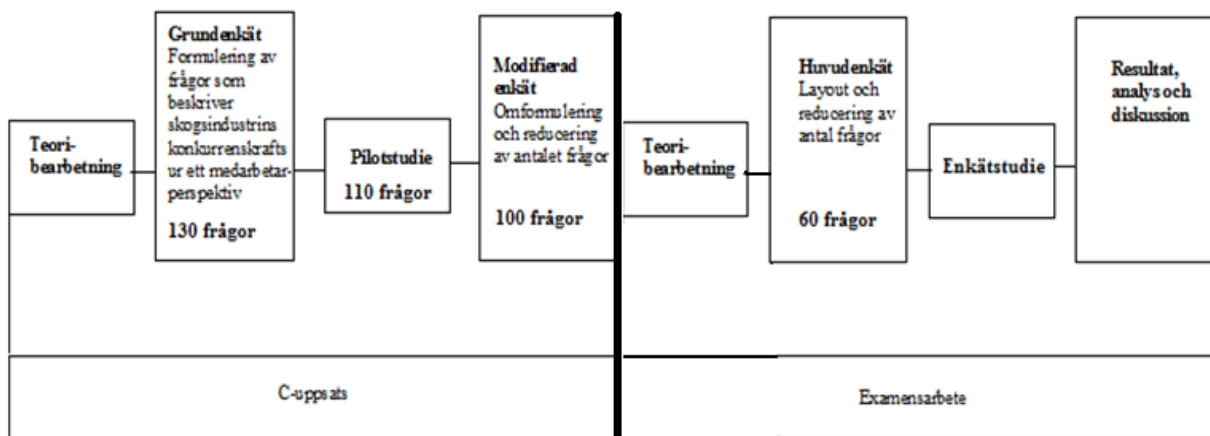
Bristerna i den ovan nämnda metoden föranledde en önskan från författarna att komplettera enkätundersökningen med gruppdiskussioner, dvs genomföra även en kvalitativ studie. Kvalitativa undersökningar har som mål att försöka förstå hur människor upplever sig själva och sin omgivning. Detta uppnås genom att sätta sig in i människors situation snarare än genom statistisk och numerisk data (Hartman, 2004). Således fyller gruppdiskussioner en annan, kompletterande funktion. Syftet var helt enkelt att nyansera och fördjupa bilden av skogsindustrins framtida konkurrensfördelar genom att lyfta fram intressanta frågeställningar från enkätstudien. Målet var att försöka utkristallisera de djupare värderingar och ställningstaganden som ligger till grund för valet av arbetsgivare, för att på så sätt ha en utgångspunkt för diskussionen kring eventuella marknadsföringsåtgärder. Tanken var att sammanföra medarbetare över branschgränser och åstadkomma en givande diskussion. Dessvärre blev det problematiskt att finna en passande tid och plats för diskussionerna och dessutom handlade det om kostnader. Det fanns helt enkelt inget utrymme att finansiera deltagarnas resor i någon omfattande utsträckning. Tanken på gruppdiskussioner övergavs därför och i stället fattades beslutet att genomföra djupintervjuer. För att avsevärt underlätta arbetet med att komma i kontakt med frivilliga personer till gruppdiskussioner bifogades en intresseförfrågan med enkäterna. Ett antal respondenter ställde sig positiva till gruppdiskussioner men eftersom detta, av nämnda anledningar, inte längre var aktuellt ombads de därför ställa upp på intervjuer. Tyvärr var dock intresset för detta mycket svagt, endast 14 st kunde tänka sig att delta. Eftersom kravet var minst 20 st intervjuer fanns ingen annan utväg än att avstå även från djupintervjuerna.

### 2.2 Genomförande

Enkäten har utformats i ett antal etapper där grundarbetet gjordes av författarna i form av en C-uppsats under våren 2008 (Rådberg & Svensson, 2008). Kortfattat kan sägas att syftet med uppsatsen var att utforma enkäten och testa den i en pilotstudie. Uppsatsen inleddes med en omfattande teoribearbetning av litteratur kring employer branding, EVP och attraktiva arbetsgivare. Med teorierna som grund formulerades sedan frågorna i grundenkäten, ca 130 st vilka även delades in i olika frågekategorier. Från grundenkäten gjordes ett subjektivt urval av 110 relevanta frågeställningar vilka utgjorde basen för pilotstudien. Dessa frågor utgjorde

undersökningsfrågorna och kompletterades med bakgrundsfrågor. Bakgrundsfrågornas syfte var att säkerställa att intervjupersonerna överensstämde med det tänkta urvalet, en kontroll helt enkelt. Undersökningsfrågorna inleddes med tre övergripande huvudfrågor som sedan fördjupades med kompletteringsfrågor. Syftet med huvudfrågorna var att intervjupersonen först skulle ges möjlighet att fritt reflektera kring sitt yrkesval och därigenom, förhoppningsvis, bidra med mer spontana svar. Syftet med kompletteringsfrågorna var att fördjupa de EVP-relaterade rubrikerna i enkäten för få en indikation på huruvida tyngdpunkt och relevans i frågeställningen kan appliceras på alla delbranscher och aktuella utbildningskategorier.

Totalt intervjuades 10 medarbetare inom skogsindustrin. Dessa valdes ut så att en så stor spridning som möjligt erhöles med avseende på utbildningskategori och delbransch. En anställd på Skogsindustrierna med ansvar för högskolekommunikation kontaktades och informerades kort om projektet och behovet av att hitta lämpliga intervjupersoner. Kraven var att det skulle vara en ung, relativt nyanställd (1-2 år) medarbetare och målsättningen var att intervjua tre jägmästare, tre civilingenjörer och tre KY-utbildade medarbetare där en ur varje utbildningskategori representerade en delbransch. En strävan var att båda könen skulle vara representerade och intervjun uppgavs ta ca en timme per respondent. Samtliga intervjuades per telefon och de fick alla svara på samma frågor. När resultatet från pilotstudien analyserats modifierades en del frågor i grundenkäten och antalet frågor reducerades till ca 100st. Därmed var C-uppsatsen avslutad och arbetet med enkätutformningen återupptogs i januari 2009 i samband med detta examensarbete. Figur 1 nedan illustrerar arbetsprocessen under C-uppsatsen och examensarbetet.



Figur 1. Schematisk bild över arbetsgången.

### 2.2.1 Enkätens layout

Det finns mycket att tänka på när det gäller att utforma enkäter, dels kräver det rent layoutmässiga ställningstaganden, dels är det också viktigt att överväga hur frågorna formuleras, ordval, ordningsföljd, antal osv. Den här studien grundar sig i teorier kring employer branding och vad som gör arbetsgivare konkurrenskraftiga. Det finns många aspekter på employer branding och en mängd olika faktorer som gör en arbetsgivare konkurrenskraftig. För att alla dessa aspekter ska kunna belysas i en enkät av den här typen är det oundvikligt att antalet frågor blir relativt stort. Som tumregel brukar anges att det inte bör ta längre än en halvtimme att fylla i frågeformuläret, vilket i praktiken innebär ca 40-50 frågor (Ejlertsson, 2005). Detta är betydligt färre än de ca 100 frågor som blev resultatet av C-uppsatsen. Här tvingades vi helt enkelt göra en avvägning mellan svarsfrekvens och bredd i frågeställningarna. Resultatet blev 60 frågor men genom att låta ett antal studiekamrater fylla i

enkäten försäkrade vi oss om att det inte tog längre tid än en halvtimme att besvara den. Ett annat skäl som talar för färre frågor är att databearbetningen underlättas eftersom varje fråga måste redovisas var för sig. Till detta ska även läggas att analysnivån ligger på yrkeskategori (3 st) och delbransch (3 st) vilket ger 9 olika analysgrupper. Detta innebär att för varje extra fråga i enkäten blir det 9 frågor i analysen. Det visade sig dock senare att antalet analysgrupper inte blev 9. Mer om detta i analysavsnittet.

Som redan noterats ovan är layouten viktig för att presumtiva respondenter ska finna enkäten trovärdig och tilltalande. Här finns två delvis motstridiga krav. Dels bör enkäten inte vara för lång, dvs. för många sidor, dels ska den inte vara för kompakt vilket gör den svåröverskådlig (Ejlertsson, 2005). Eftersom enkäten med sina 60 frågor redan kändes relativt lång ansåg vi att det endast skulle vara till nackdel att göra den ännu längre. Valet föll därför på en mer kompakt layout för att få ner sidantalet så mycket som möjligt (se Bilaga 1).

En viktig faktor som i hög grad påverkade utformningen av enkäten hade med urvalet att göra, vilket beskrivs närmare nedan. Eftersom vi var ganska säkra på att de respondenter som fick enkäten också skulle besvara den (antingen på grund av att de visat intresse eller på grund av garantier från företagsrepresentanter) förelåg inget tvång att strikt följa de rekommendationer som litteraturen ger. Detta var en starkt bidragande orsak till att avkall gjordes vad gäller antalet frågor och layouten.

### **2.2.2 Urval**

Den totala populationen av medarbetare i branschen som faller inom de ovan angivna avgränsningarna var inte känd och det fanns inga tillgängliga databaser eller register att söka i. Enda sättet att distribuera enkäterna till lämpliga respondenter var därför att kontakta de enskilda företagen. Som utgångspunkt användes skogsindustriernas lista på medlemsföretag och dessa kontaktades i tur och ordning. I de fall det var möjligt kontaktades företagets personalavdelning först via e-post och sedermera per telefon. Ibland skedde kontakten på bruksnivå. I samtliga fall var det kontaktpersonerna på företagen som gjorde det slutgiltiga urvalet av respondenter, vilket gör representativiteten något osäker. 356st enkäter skickades emellertid ut till personal i branschen.

### **2.2.3 Datainsamling**

Själva distributionen av enkäterna skedde i pappersform och gick till på olika sätt beroende på vilket företag det handlade om. En del företag lämnade e-postadresser varefter vi skickade förfrågan om att delta i undersökningen och bad samtidigt om adressuppgifter. Några företag delgav postadresser till respondenterna och då skickades enkäterna direkt utan förfrågan. I en del fall skickades enkäterna till kontaktpersonen på företaget varpå denne distribuerade enkäterna vidare. Samtliga enkäter skickades ut med svarskuvert, följebrev, rekommendationsbrev från Skogsindustrierna, förfrågan om att delta i grupp-diskussion/djupintervju och sedermera ett påminnelsebrev (se Bilagor 2, 3, 4 samt 5). För att få så hög svarsfrekvens som möjligt erbjöds respondenterna möjlighet att delta i en utlottning av biobiljetter, totalt 40 st vilket innebar en vinstchans på 20 % med 200st svarande. Trost (2007) menar att belöningar kan vara ett sätt att erhålla högre svarsfrekvens men det kan också leda till att kvaliteten på svaren sjunker eftersom en del endast svarar pga. belöningen. Alla enkäter numrerades för att kunna följa upp vilka som svarat och inte svarat. Datum för utskick noterades och efter ca en månad skickades påminnelsebrev ut till de som ännu inte svarat.

## **2.3 Metoddiskussion**

Det som avgör vilken metod som ska användas i vetenskapliga studier är dels forskningsproblemet men också hur resultaten ska bearbetas och analyseras. I detta sammanhang är det också viktigt att ta ställning till de olika metodernas problem och svårigheter i relation till den önskade informationen. Den metod som väljs för datainsamling måste granskas kritiskt för att kunna avgöra hur tillförlitlig och giltig den insamlade informationen är. Två välkända begrepp inom den vetenskapliga metodläran som mäter detta är reliabilitet och validitet (Bell, 2000).

Reliabilitet, eller tillförlitlighet, har att göra med i vilken utsträckning metoden ger samma resultat vid upprepade tillfällen under i övrigt samma omständigheter. Även andra ska kunna genomföra studien och göra samma observationer. Med andra ord har en undersökning hög reliabilitet om den kan upprepas gång på gång av olika personer och samma observationer görs varje gång. Validitet, även kallat giltighet, är något mer komplicerat och handlar om i vilken utsträckning en viss fråga mäter eller beskriver det den är tänkt att mäta eller beskriva (Bell, 2000). En fråga som inte är reliabel saknar också validitet men en fråga med hög reliabilitet behöver nödvändigtvis inte ha hög validitet. Detta eftersom en fråga kan ge samma svar vid upprepade tillfällen men den kanske mäter något helt annat än vad som är avsikten (Bell, 2000).

### ***2.3.1 Enkätundersökningens reliabilitet***

En nackdel med enkätundersökningen, som påverkar reliabiliteten, är urvalsförfarandet. Eftersom urvalet gjorts av kontaktpersoner på företagen finns inget mått av slumpmässighet och ingen möjlighet att kontrollera processen. Vidare föreligger en risk för snedfördelning av respondenter mellan företagen. Då kännedom om totalpopulationen, både på bransch- och företagsnivå saknas är det möjligt att vissa företag är överrepresenterade medan andra bara har ett fåtal representanter med. Osäkerheten ökar ännu mer genom att svarsfrekvensen mellan företagen varierar mer eller mindre.

Antalet respondenter från den trämekaniska industrin är mycket lågt vilket innebär att de generella slutsatserna till största delen endast är giltiga för delbranscherna papper/massa och skogsbruket. Antalet respondenter från utbildningskategorin KY var också relativt lågt och det finns därför skäl till att vara kritisk även till generaliserbarheten i slutsatserna gällande KY-utbildade.

En mycket legitim fråga är varför undersökningen inte skedde i form av en webbenkät, alternativt som komplement till pappersenkäten. Enligt Trost (2007) är webbenkäter särskilt användbara i undersökningar bland anställda på arbetsplatser där personalen har e-postadresser. Med facit i hand var det nog ett misstag, svarsfrekvensen hade sannolikt blivit bättre med webbenkäter och därigenom hade undersökningen blivit mer tillförlitlig. Den administrativa bördan, både för oss och respondenterna, hade minskat betydligt, det hade varit enklare att skicka påminnelser och undersökningen hade kunnat genomföras mycket snabbare.

### ***2.3.2 Enkätundersökningens validitet***

Det finns alltid en risk att olika personer uppfattar en viss fråga på olika sätt med följden att validiteten påverkas. Genomförandet av pilotstudien har dock minskat risken för detta scenario även om problemet är svårt att gardera sig mot helt och hållet. Resultaten indikerar att så är fallet gällande några frågor vilket kommer att beröras mer i kommande avsnitt.

En annan relevant synpunkt som bör belysas är att individer som av en eller annan anledning valt att lämna branschen inte finns representerade. Det behöver inte nödvändigtvis påverka reliabiliteten på ett negativt sätt men det finns alltså fog för att det bör nämnas.

En central fråga att ta ställning till är om metoden eller frågorna i enkäten verkligen mäter skogsindustrins EVP, dvs. har teorierna tillämpats på ett korrekt sätt? För det första består EVP av många olika dimensioner som är mer eller mindre abstrakta. Av den anledningen kan det ifrågasättas om endast 60 frågor är tillräckligt för att ge en heltäckande bild av det mångfacetterade begreppet EVP. För det andra är teorierna kring employer branding och EVP utformade på företagsnivå medan studien i fråga genomförs på branschnivå. Frågorna i enkäten är dock till stor del ställda på företagsnivå vilket innebär att skogsindustrins EVP utgörs av de ingående företagens aggregerade EVP. Problemet med att studien genomförs på branschnivå har alltså inte någon egentlig effekt på validiteten utan snarare på tillämpbarheten, mer om detta i diskussionen.



### 3. Teoretisk referensram

Avsnittet syftar till att delge en övergripande förståelse för definitionerna av employer branding, employer value proposition (EVP) och employee value proposition (EEVP).

Det finns mycket skrivet inom traditionell marknadsföring om att sälja ett företags produkter eller själva organisationens varumärke. I relation till detta finns ett begränsat antal studier och teorier som berör employer branding och de olika formerna av value proposition. På senare år har ämnena mer frekvent diskuterats och praktiserats men det saknas emellertid empiriska studier som berör helheten. Problematiken gör att en övergripande teoretisk introduktion är relevant, att påvisa förbindelsen till marknadsföring och organisationsteori samt att belysa den koppling som finns mellan de olika förgreningarna av branding och value proposition. De studier som har gjorts berör framförallt företag och organisationer inom branscher under snabb teknologisk samt affärsmässig utveckling. Skogsindustrin är som bekant en mogen bransch i de flesta avseenden vilket gör att konkreta jämförelser och paralleller kan bli svåra att precisera i kontrast till ovan nämnda branscher.

#### 3.1 Varumärkesteori

Marknadsföring är ett begrepp som handlar om hur företag skaffar sig kunder och behåller dem. Marknadsföring berör allt i ett företag och mycket mer än bara reklam (nutek.se, 2009). Inom marknadsföringen behandlas varumärket som en strategisk resurs som ska generera värde till företaget. Organisationsteorin behandlar varumärket som ett redskap som ska förvaltas av organisationen och styras för att skapa band mellan den interna kulturen och den externa imagen. Problematiken i debatten kring varumärket blir således legitimiteten med så skiljande utgångspunkter. Att blanda kontrasterna mellan marknadssidans kundorienterade "bottom-up" struktur och organisationernas "top-down" syn på varumärket kan således vara ett steg i rätt riktning för att uppnå en helhetssyn på varumärket. (Bickerton, 2000)

Varumärkets förmåga att skapa värde för organisationen har blivit allt mer uppmärksammas som en viktig orsak till att organisationer betraktar varumärkesuppbyggnad som en högprioriterad fråga. Forskning inom varumärkesstrategier fokuserar på varumärket som ett konkurrensmedel (Melin, 1999). Varumärkesstrategier syftar till att skilja sig från konkurrenter genom en förståelse för marknaden och kunderna. Förståelsen för kompetens och det som driver människor att vilja bli delaktiga i organisationen är också viktiga komponenter (Kapferer, 1997). Företagsvarumärket syftar till organisationens identitet och bör representera dess värderingar. Således kan företaget eller varumärket inte ha en image. Däremot kan organisationen eller dess produkter representera värderingar som gör att konsumenten skapar sig en syn på företagsvarumärket och produktvarumärket vilken i sin tur kan liknas vid en image. Möts dessa kriterier kan det ge konkurrensfördelar. För att göra detta långsiktigt framgångsrikt behöver företaget sända ut konsistenta budskap och därigenom bygga sitt varumärke med utgångspunkt i organisationens identitet (Kapferer, 1997).

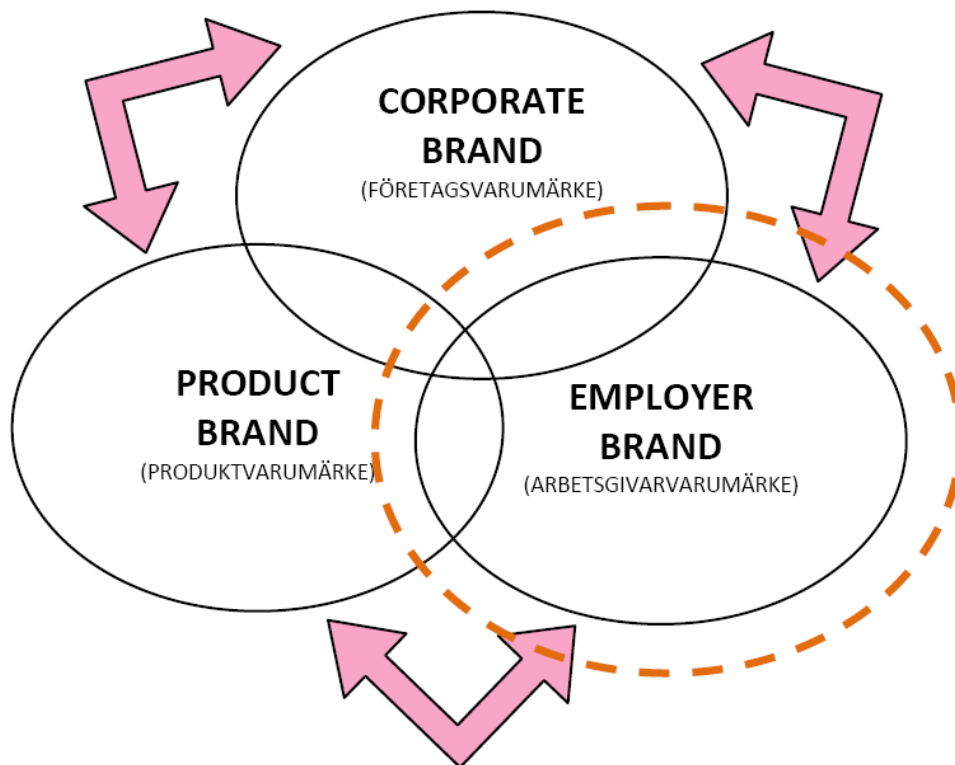
Skillnaden på företagets image och organisationens identitet är framförallt att identiteten är självcentrerad. Detta innebär att individerna inom organisationen ser och uppfattar sig själva som en del av företaget. Imagen å andra sidan belyser den externa profilen företaget försöker skapa och upprätthålla (Hatch, 2002). Det finns således inga krav på att dessa synsätt ska vara överensstämmande, men för att upprätthålla ett långsiktigt arbetsmönster kan en likvärdig uppfattning vara av godo. På ledningsnivå kan det således vara till stor nytta om man lyckas förmedla och förankra organisationens identitet och värderingar på ett sådant sätt att anställda och kunder har en liknande syn på och förståelse för verksamheten. Genom att knyta samman

organisationsteori och marknadsföring har ett relativt nytt begrepp framkommit, employer branding eller direktöversatt till svenska, arbetsgivarvarumärke. Syftet är inte längre att attrahera potentiella kunder utan snarare att attrahera kompetent arbetskraft, engagera befintliga medarbetare och behålla åtråvärd kompetens inom organisationen.

Employer branding syftar till att marknadsföra organisationen både internt och utanför företaget. Till anställda och potentiella medarbetare presenteras en tydlig syn på vad som skiljer organisationen från andra och vad som gör den till en åtråvärd arbetsgivare. Employer branding är ett sätt att presentera en organisations identitet som påvisar fördelarna med företagets kultur, framtidsutsikter och karriärmöjligheter (Backhaus & Tikoo, 2004). Således kan ett employer brand användas för att attrahera den typ av talanger och potentiella medarbetare som organisationen är ute efter. Företagets employer brand är emellertid inte frikopplat ifrån produktvarumärket och företagsvarumärket utan har en nära koppling och kan med rätt användning ge synergieffekter.

På samma sätt som företag lägger vikt vid extern profilering bör den interna aspekten även belysas. Mosley (2007) menar att det är av stor vikt att medarbetare inom organisationen är medvetna om sin position som leverantör av de löften som varumärket förväntas uppfylla. Är medarbetaren inte medveten om den viktiga position han/hon besitter som länk mellan företaget och marknaden, kan det bristande engagemanget att utföra leveransen med högsta kvalitet ge negativa resultat. Vidare menar Mosley (2003) att problem lätt kan uppstå om medarbetare upplever kontraster mellan organisationens interna värderingar och vad som kommuniceras till marknaden. Om medarbetare däremot godtar och värdesätter de värderingar som varumärket står för kommer de att leverera detta löfte fortlöpande till organisationens intressenter (Vallaster & de Chernatony, 2005).

Många varumärkesstrategier har en stark fokus på konsumenten, för att i deras ögon skapa trovärdighet. Potentiella arbetssökande kan i dessa fall ha en helt annan syn och upplevelse av varumärket. Barrow och Mosley (2005) hävdar att ett integrerat synsätt är att föredra för att på så sätt för det första få vissa kvalitéer att ses som generella för samtliga intressenter medan andra syftar till att beröra just konsumenter och en tredje del specifikt berör medarbetare och potentiella sådana. Genom att sammanlänka de tre synsätten på ett varumärke får innebörden en ny skepnad och en större bredd (se Figur 2, där studiens fokus Employer branding är inringat).



Figur 2. Kopplingen mellan de tre synsätten på varumärket. Källa: Jönsson & Nissfeldt (2007)

Begreppet employer branding myntades på 1990-talet av Simon Barrow. Ursprungligen handlade employer branding om ett paket av förmåner av olika slag, allt ifrån den ekonomiska ersättningen till arbetsmiljöfrågor, företagskultur och karriärmöjligheter. Emellertid har begreppet förändrats och utvecklats allteftersom fler forskare har intresserat sig för ämnet. Till stor del handlar utvecklingen om psykologiska kontrakt mellan den anställde och företaget gällande vad individen ifråga kan förvänta sig i sin anställning (Backhaus & Tikoo, 2004). Sammanfattningsvis kan sägas att utvecklingen handlat om att förstå och förbättra den bas av value propositions som organisationen kan erbjuda en anställd (Barrow & Mosley, 2005).

### 3.2 Arbetsgivarattraktivitet

En attraktiv arbetsgivare kategoriseras av de föreställda fördelarna en presumtiv medarbetare ser hos organisationen. Därför bör en organisation som av presumtiva medarbetare ses som attraktiv även ha ett stort värde i sitt employer brand (Minchington, 2006). En omfattande studie på fler än 600 universitetsstudenter gällande faktorer för attraktivitet hos en arbetsgivare studerades och Minchington kommer fram till fem underliggande dimensioner (se Figur 3).

Intressevärdet berör arbetsklimat, kreativ frihet, innovationsgrad etc.

Socialt värde berör ”team” känsla på arbetsplatsen, kollegiala relationer etc.

Ekonomiskt värde berör lönenivå, kompensationspaket, arbetstrygghet, befordran etc.

Utvecklingsvärde berör erkännande, självuppfyllelse, karriärvärde etc

Tillämpningsvärde berör i vilken utsträckning medarbetare kan få möjligheten att använda sig av sin befintliga kompetens i arbetet samtidigt som han/hon får möjligheter att lära ut till andra på arbetsplatsen.



Figur 3. Dimensioner för arbetsgivarattraktivitet. Källa: Egen modell efter Minchington (2006)

Sammantaget ger detta en utgångspunkt för arbetet med attraktivitet. Konceptet kan självklart appliceras i flera olika sammanhang. Materialet kan användas som checklista mot den befintliga personalen, den kan användas gentemot presumtiva medarbetare på branschspecifika utbildningar men även gentemot internationell rekrytering. Härigenom kan även arbetet med employer branding engagera fler i organisationen genom att blanda in funktioner inom organisationen som har relationer till vissa berörda element (Minchinton, 2006). Branding är inte specifikt tillämplbart inom marknadsföringen eller på personalavdelningen utan alla funktioner har möjligheten att dra sitt strå till stacken.

### 3.3 Employer branding från insidan

Ett arbetsgivarmärke måste byggas inifrån organisationen. För att framstå som eftertraktad inför presumtiva medarbetare måste företaget först framstå som attraktivt av den egna befintliga personalen (Minchington, 2006). De flesta kan nog hålla med om att ett gott rykte och en engagerad skara medarbetare kan erbjuda betydande konkurrensfördelar. Länken mellan mängden intern talang och övergripande organisatorisk framgång är stark. Minchington menar att sättet som företaget levererar sitt arbetsgivarvarumärke internt har en stark korrelation med hur framgångsrik man är som organisation i att rekrytera nya talanger. Om medarbetare har en stor förståelse för vad som förväntas av dem samtidigt som man agerar utefter organisationens värderingar och mål gentemot samtliga intressenter leder det till att kunder i senare led har en positiv uppfattning om organisationens varumärke både som företag och som arbetsgivare (Minchington, 2006).

Resursbaserad syn på strategi bygger till stor del på att företag är differentierade på grund av den unika uppsättning resurser företaget besitter. Resurserna som nämns är både de gripbara och de ogripbara som företaget besitter, gripbara så som inventarier, lager etc. medan de ogripbara i detta sammanhang är humankapital. Den resursbaserade synen menar således att uthålliga konkurrensfördelar endast kan byggas kring ovan nämnda resurser (Barney, 2001). Den resursbaserade synen ser på ogripbara resurser som en vital del i strategiskapandet. I sammanhanget menar teorin att arbetet med employer branding ger en identitet till denna ogripbara resurs humankapital. Vidare menar Minchington (2006) att employer branding strategi i viss utsträckning kan påverka organisk tillväxt i organisationen hos den viktigaste ogripbara resursen humankapital.

De tre viktigaste fördelarna med employer branding enligt Minchington innebär:

- Kortare ledtider och kostnader vid rekrytering
- Ökat medarbetarengagemang
- Organisationens förmåga att behålla talang

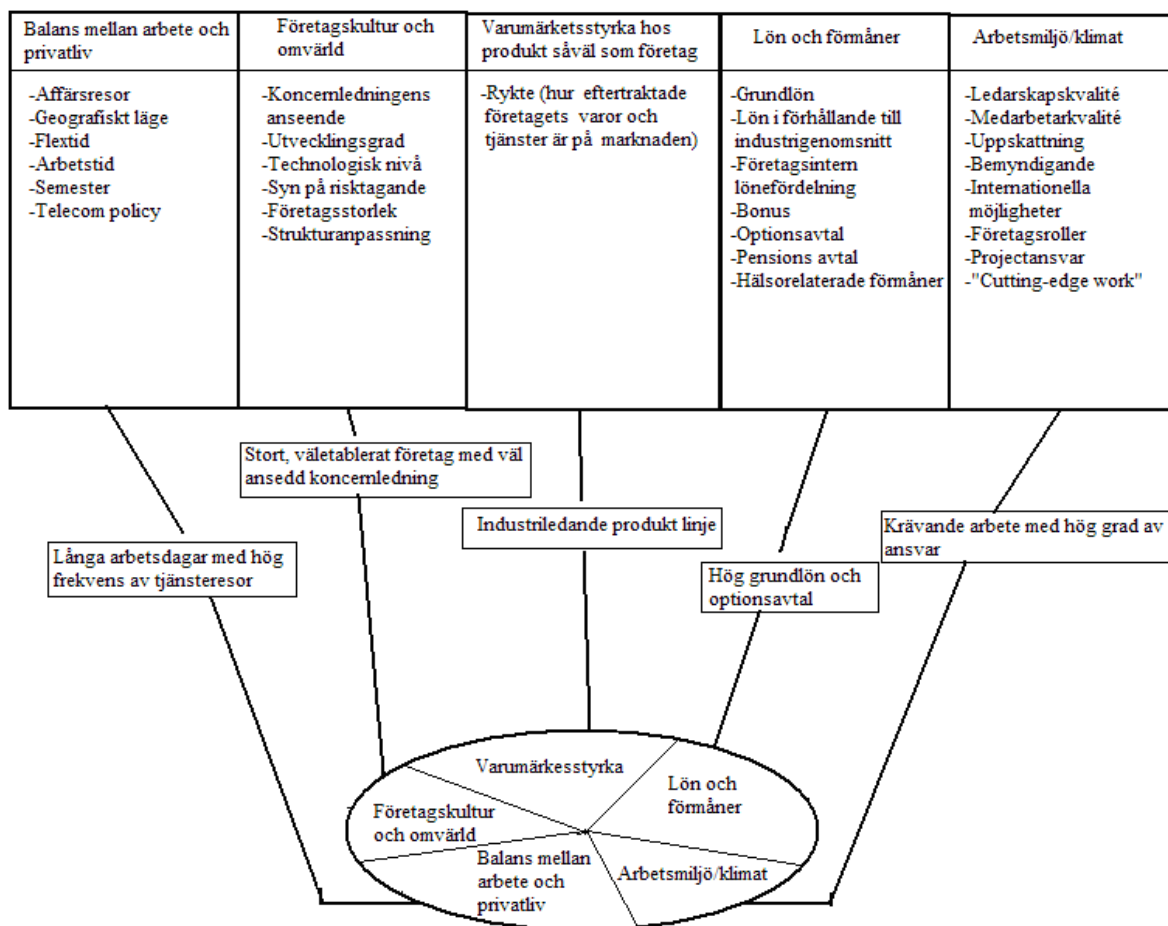
Effektiv employer branding ersätter aldrig någonting som företaget redan gör rätt, emellertid kan det däremot förena interna förbättrande aktiviteter.

Herman & Gioia (2000) hävdar att organisationer som tillämpar coachande och mentorsbaserat ledarskap i stor utsträckning har en fördel i kampen om talanger. De menar att yngre generationer i större utsträckning kräver coachande system med givande och mottagande av feedback, för att kontinuerligt höja sin egen och arbetsplatsens prestanda, kunskap och kompetens. Vidare anser Herman & Gioia (2000) att ledarskapet i stor utsträckning bör präglas av information om vart organisationen är på väg och varför. Är personalen medveten om var och varför tenderar förändringar att flyta smidigare samtidigt som anställda får möjlighet att vara med och påverka rutiner och metoder som förbättrar och förenklar arbetsprocesser. Även Barrow & Mosley (2005) är inne på detta spår. De menar att det är av stor vikt att hålla personalen välinformerad om nya budskap som organisationen vill sprida, både internt och externt. Framförallt är det av stor vikt att personalen blir delgivna ny information innan allmänheten. Barrow & Mosley (2000) menar vidare att det är av extra vikt när det rör negativ exponering, därför bör de således vara bättre informerade om företagsspecifika åtgärder än exempelvis dagspressen. Dessutom hävdar Barrow & Mosley att de flesta medarbetare känner stolthet för den organisation de arbetar för och just därför bör ovanstående resonemang belysas inom organisationer. Collins & Stevens (2004) undersöker hur olika aktiviteter som publicitet, reklam, sponsring och word of mouth, i

rekryteringsprocesser påverkar studenters ansökningsbenägenhet. Resultatet visar att en samverkan mellan marknadsaktiviteter ofta ger bäst resultat.

### 3.4 Employer value proposition & Employee value proposition

Ett employer brand är av särskild vikt när ett corporate eller product brand är mindre välkänt eller förstått. Det är av särskild vikt för företag som i sin natur har det problematiskt vid formandet av ett starkt product eller corporate brand. Eftersom deras produkter eller tjänster inte säljs till slutkonsumenter i stor utsträckning utan snarare till andra företag kan det således leda till att man förlorar delar av produktidentiteten i processen (Dell, 2001). I skogsindustrins fall handlar det i stor utsträckning om bulkprodukter som vidareföredlas antingen av andra företag eller av slutkonsumenten själv. Massa blir papper eller förpackningar, papper blir tidningar eller kataloger och sågade trävaror blir konstruktioner eller t ex panel. Poängen är att det således är svårt att varumärkesskydda produkten i dess slutliga format. På liknande sätt som Dell framför komplimenterande varumärken inom en organisation tar Corporate Leadership Council (CLC) upp problematiken med ett svagare product brand. CLC menar att där produkter är svåra att differentiera ifrån konkurrenter kan ett employer brand vara en konkurrensfaktor. Ett starkt employer brand kan således rent hypotetiskt bära ett svagt product brand och vice versa (se Figur 4).



Figur 4. Komponenter i ett anställningserbjudande. Källa: Corporate leadership council (1999)

Modellen med dess tårtbitar i botten kan varieras genom alternering av komponenter och deras procentuella storlek i diagrammet för att påvisa det specifika företagets erbjudande.

En EVP (Employer value proposition) består av associationer, förmåner och erbjudanden ifrån företaget som beskriver och skiljer organisationen ifrån andra. En EVP kan enligt Michaels, Handfield-Jones och Axelrod (2001) ses som en övergripande summering av allt som en medarbetare erfar och upplever under sin tid inom en organisation. Enligt Barrow och Mosley (2005) definierar EVP en generell positionering av arbetsgivaren för alla medarbetare samt potentiella medarbetare. Frågan blir således hur en organisation ska differentiera sig för att attrahera medarbetare ur olika utbildningskategorier och för alla olika arbetsuppgifter och yrken som en stor organisation kan erbjuda? Organisationen behöver således skraddarsy olika paketslösningar beskrivna som EEVP (Employee value proposition) för de olika medarbetarkategorierna och yrkesfunktionerna med utgångspunkt ur sin EVP beroende på var i organisationen anställningen är aktuell. I stora drag ser naturligtvis denna EEVP likadan ut som den tidigare nämnda EVP, men de finns en del punkter där de bör skilja sig åt, t ex gällande praktiskt arbetsområde, mängden ansvar eller hierarkisk position.

För att förenkla förståelsen i ovan förda resonemang kan en liknelse göras med traditionell marknadsföring och segmentering. Som ett exempel kan Mercedes Benz med associationer och upplevelser kring det övergripande varumärket liknas med ett företags EVP. Går vi djupare in i varumärket och tittar på personbilarna i produktutbudet finns det övergripande erfarenheterna av kvalitet och ingenjörskap alljämt kvar men det finns även specialisering och funktioner som är anpassade för varje enskild bilmodell, här liknat med EEVP. Målgruppen som de specifika modellerna riktar sig till kan således liknas med segmenteringen av medarbetarkategorier och yrkesfunktioner.

I Barrow och Mosley's (2005) teori kring detta exemplifieras Microsoft™ men parallellen känns relevant och kan förmodligen appliceras utefter branschens eller företags specifika behov av funktioner.

Exempel på Microsofts EEVP enligt Barrow och Mosley (2005) samt Minchinton (2006).

Technical EEVP: Make a difference

”En karriär på Microsoft™ erbjuder dig en chans att befinna dig i framkanten av teknologisk utveckling, att arbeta med begåvade medarbetare i betydelsefulla projekt. Det är en möjlighet att påverka och uppleva delägarskap”.

Marketing EEVP: Your Impact Knows No Boundaries

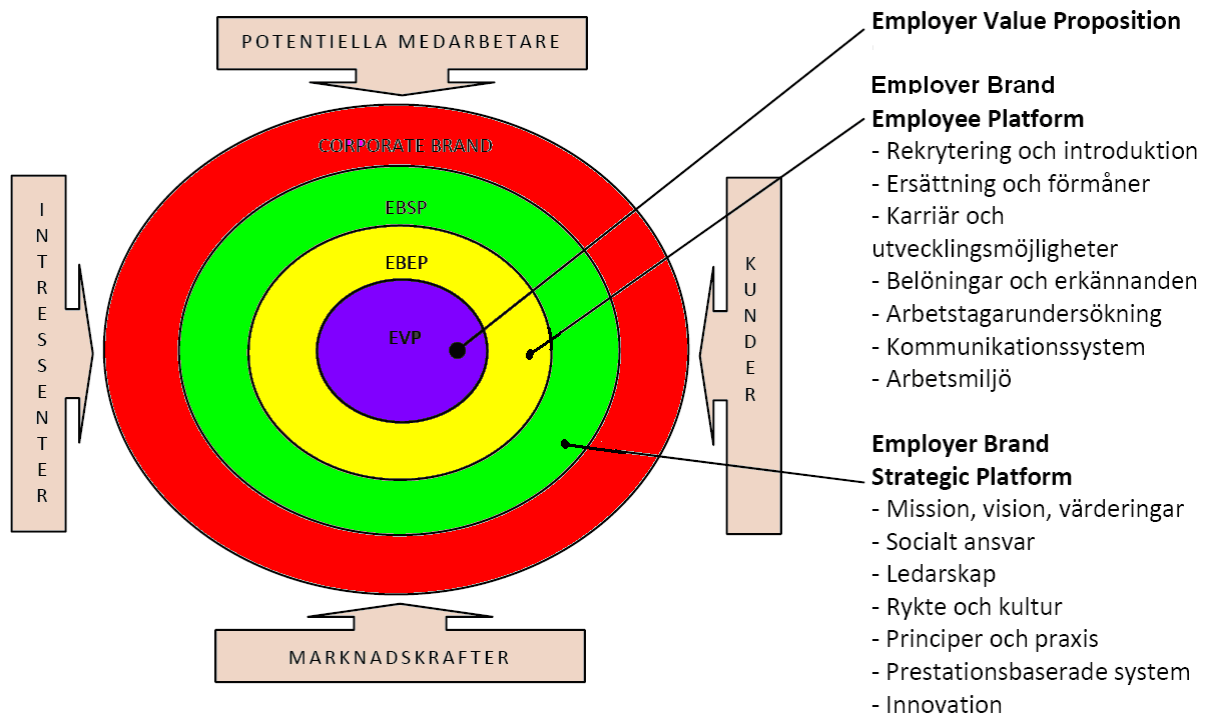
”Det finns en uppenbar tillfredsställelse i att veta att dina strategiska marknadsföringsidéer hjälper till att knyta samman miljontals människor världen över”.

Human Resource EEVP: Fulfilment Is the Catalyst for Achievement

”Det är en viktig uppgift att sammanföra rätt människor och ta god hand om dem. Detta är en kritisk roll för att hjälpa Microsoft™ att generera teknologi som har positiv effekt för många människor. Inom HR-området på Microsoft™ har dina stora idéer betydelse och vi vill att de ska ta dig långt”.

### 3.5 En arbetsmodell för employer branding i praktiken

Arbetet med employer branding kan struktureras genom den modell som Minchington (2006) har utarbetat. Om ett företag ska lyckas attrahera, engagera och behålla nyckelpersoner kan modellen Employer Brand Excellence Framework (EBEF) fungera som en guide till ett starkt employer brand (se Figur 5).



Figur 5. EBEF-modell. Arbetsmodell för employer branding. Källa: Minchington (2006)

Företagets EVP (Employer value proposition) finns i mitten av EBEF-modellen. EVP är något som alla organisationer har, den måste bara identifieras. Detta kan åstadkommas med hjälp av olika undersökningsmodeller, till exempel fokusgruppintervjuer eller enkätundersökningar bland medarbetare på företaget (Minchington, 2006).

Först och främst måste företaget undersöka om deras EVP stämmer överens med dess grundläggande affärsstrategi. Den behöver fokusera på att engagera individer som har motivation, kunskap, kompetens och inställningen att leverera på en daglig basis givet organisationens mål, strategi och arbetssätt. Nästa steg enligt Lawler (2005) är att försöka forma denna proposition. Det vill säga åtgärda och stärka de sidor som uppmärksammas som svaga genom undersökningarna och lyfta fram de sidor som uppfattas som positiva. Här bör således även EEVP enligt Barrow och Mosley's (2005) komma in i bilden för att skilja på olika funktioner inom organisationen. Vidare hävdar Minchington att när ledningen väl identifierat företagets EVP är de redo att gå vidare för att kartlägga deras employer brand identitet. En employer brand identitet består av två komponenter – Employer Brand Employee Platform (EBEP) och Employer Brand Strategic Platform (EBSP). Företagets möjligheter att locka till sig, engagera och behålla personal med rätt kompetens och inställning för organisationen påverkas av båda komponenterna (Minchington, 2006). Tolkningen av teorin innebär att en identifiering av EVP genom modellen EBEF görs internt inom organisationen eller möjligtvis genom konsulttjänster, för att sedermera ge sig i kast med



employer brand identitetens två dimensioner, EBEP inåt och EBSP utåt. Detta torde som extern part innebära att identifiering av EBEP och EBSP även kan leda till identifiering av EVP i ett omvänt förhållande.

### ***3.5.1 Företagets Employer Brand Employee Plattform***

EBEP är den del av Excellence Framework som är närmast kopplad till den enskilde medarbetaren och får därigenom genomslagskraft när det gäller att attrahera och behålla kompetenta talanger (Minchington, 2006).

#### Rekrytering och introduktion

Det handlar om det första som möter en potentiell arbetstagare, t ex. en jobbbannons i den lokala dagspressen eller via ett företags egen hemsida. Med en gång kommer kandidaten att börja utvärdera företagets employer brand och vid en eventuell anställning blir även introduktionen av den nyanställda en viktig process. Om den nyanställda känner sig välkommen och blir väl bemött är det troligt att personen också stannar på företaget och engagerar sig i sina arbetsuppgifter.

#### Ersättning och förmåner

Det finns flera anledningar till varför människor går till jobbet, ersättningen är ett viktigt skäl men inte det enda. Ibland kan ett starkt employer brand kompensera för lägre ersättningsnivåer än industristandarden. Förmånspaketet kan även ha en stor betydelse.

#### Karriär och utvecklingsmöjligheter

Ett företag bör ha ett klart artikulert och lättillgängligt karriärutvecklingsprogram där arbetstagare har möjligheter att utvecklas och expandera befintliga kunskaper. Det ger företaget möjlighet att behålla personal som de investerat i under den tid personen varit anställd. Det säkerställer också att kompetensen behålls inom företaget vilket ger konkurrensfördelar.

#### Belöning och erkännande

Till skillnad från ersättningar och förmåner handlar detta om att goda prestationer ska erkännas och belönas på ett kreativt, flexibelt och meningsfullt sätt. Det blir en viktig del av den totala kompensationen till de anställda och uppmuntrar till oinskränkta ansträngningar samt en kultur som präglas av ständig förbättring inom organisationen.

#### Medarbetarundersökning

Då och då är det viktigt att söka efter formell och informell feedback från de anställda vad gäller arbetsgivarens dragkraft, arbetstagarnas engagemang och arbetstagarnas belåtenhet. Detta mäts genom opinionsundersökningar minst en gång per år och gör det samtidigt möjligt att vid behov revidera gällande employer brandstrategi.

#### Kommunikationssystem

En erkänt bra kanal för att sprida information internt är via informella nätverk. Ett problem kan dock uppstå när organisationer misslyckas med att kommunicera effektivt med sina anställda. De informella nätverken blir svårkontrollerade och de kan komma att utgöra den mest tillförlitliga källan gällande företagsinformation. Om ledningen inte har kontrollen över vad som sprids kan det uppstå en ohållbar situation eftersom det är viktigt att det företaget vill säga om sitt employer brand sägs på ett sätt som stämmer överens med den bild som förmedlas av företaget.

### Arbetsmiljö

Produktiviteten påverkas i allra högsta grad av den fysiska arbetsmiljö i vilken företaget bedriver sin verksamhet. Bekväma arbetsplatser påverkar både de anställdas attityd och produktivitet i en positiv riktning.

### **3.5.2 Företagets Employer Brand Strategic Platform**

EBSB är kopplat till organisationen i sin helhet snarare än till de enskilda medarbetarna.

### Mission, vision och värderingar

Organisationens mission, vision och värderingar är det som ligger till grund för hela verksamheten. De finns med i bakgrunden i alla beslut och ställningstaganden och måste därför vara relevanta, aktuella och meningsfulla för alla anställda på samtliga nivåer. De måste kommuniceras på ett sätt som gör att de kan förstås av alla anställda.

### Socialt ansvar

Ett hållbart samhälle kräver företag som tar ansvar för sociala aspekter på sin verksamhet och omgivning. Socialt ansvarstagande är bra för samhället och bra för affärerna och en medvetenhet strategi gällande företagets sociala ansvar stärker företagets employer brand då det vittnar om långsiktighet och omtanke.

### Ledarskap

Bra ledarskap bidrar till motiverade och presterande medarbetare vilket starkt påverkar företagets employer brand. Dialogen mellan anställda och chefer är oerhört viktig, något som leder till behovet att kontinuerligt utvärdera ledarskapet och ge anställda möjligheten att lämna feedback till sina chefer

### Rykte och kultur

Ett företags rykte och anseende i förhållande till andra företag bidrar till att det skapas en positiv eller negativ uppfattning kring företaget, bland nuvarande personal och potentiell framtida personal. Det ger anställda en känsla av stolthet och tillfredsställelse av att vara del av företaget. Likaså kan en enhetlig, positiv och uppmärksammat företagskultur bidra till ett starkt employer brand.

### Principer och praxis

Harmonin på arbetsplatsen styrs av de principer och praxis som ett företag tillämpar. Exempel på en ofta förekommande princip är att det ska finnas en balans mellan arbetsliv och privatliv. Det räcker emellertid inte bara att företaget uttrycker en sådan önskan, utan det krävs också att de anställda känner sig bekväma med att skapa en balans även om det kan betyda mindre arbetstimmar.

### Prestationsbaserade system

Målet med ett prestationsbaserat system är att öka varje individs produktivitet och effektivitet. Detta leder i sin tur till att hela företagets produktivitet och effektivitet ökar. Prestationerna måste kunna mätas genom konkreta mål och systemen bör utvecklas i samråd med de anställda för att det inte ska upplevas som negativa.

## Innovation

Innovation är avgörande för företagens möjligheter att möta kundernas och marknadens föränderliga behov. Konkurrenskraft skapas genom att vara dynamisk och innovativ och dessa organisationer kommer även att vara attraktiva för kompetent arbetskraft.

### 3.6 The employer brand mix

För att bygga ett starkt employer brand räcker det inte bara med konsistent kommunikation av olika löften. Det krävs också att alla de element som formar anställdas vardagliga upplevelser av företagets employer brand hanteras med försiktighet och på ett sammanhängande sätt (Barrow & Mosley, 2005). Samma författare har utvecklat en modell (se Figur 6) som kan användas för att utvärdera ett företags befintliga employer brand och fungera som ett verktyg då ett företag ska utveckla och förmedla sitt önskade employer brand. Författarna definierar tolv nyckeldimensioner som påverkar anställdas upplevelser av ett företags employer brand. Dessa tolv områden delas in i två breda grupper: policy och practice, där den första kan relateras till allmänna organisatoriska aspekter och riktlinjer, den senare handlar om lokala företeelser och praktisk tillämpning.



Figur 6. The employer brand mix. Källa: Barrow & Mosley (2005)

Modellen har klara likheter med Minchingtons arbetsmodell för employer branding i den meningen att de båda modellerna berör i stort sett samma nyckeldimensioner av ett employer brand. Skillnaden är dock att Minchington har ett organisation/medarbetarperspektiv medan Barrow & Mosley utgår från övergripande policies och riktlinjer kontra praktiska genomföranden.

### 3.7 Teorikritik

Teorin beskriver hur företag steg för steg kan arbeta med att definiera och stärka sitt employer brand genom olika modeller och tillvägagångssätt. Exempelvis nämns fokusgruppdiskussioner, djupintervjuer och enkätundersökningar som metoder för att fastställa ett företags EVP. Det som däremot inte berörs är hur dessa undersökningar konkret bör genomföras, vilket har stor betydelse i detta arbete men också avgörande för de företag som arbetar med employer branding. Orsaken till att teorin saknar metodbeskrivningar har troligtvis att göra med författarnas affärsmässiga intressen. De tre huvudförfattarna Minchington, Barrow och Mosley driver privata konsultföretag där de hjälper andra företag med employer branding och det vore naturligtvis affärsmässigt självmord om de skulle offentliggöra sina verksamheter. De studier som författarna hänvisar till finns sällan att tillgå utan ekonomisk ersättning och de innehåller inga metodbeskrivningar av nämnda skäl.

En stor andel av medarbetarna inom skogsindustrin är verksamma inom operativa yrkessegment. Teorin berör i stor utsträckning kunskapsintensiva organisationer i branscher under snabb utveckling, alternativt företag där majoriteten av verksamhetsområdena är inom tjänstesegmentet. Vanligt förekommande branscher är IT, Telecom, Bank och olika konsultrelaterade förgreningar. Under tiden som litteraturstudier har genomförts har vi inte en enda gång kommit i kontakt med exempel som är relaterade till företag inom varken skogsindustri, stålindustri, gruvindustri, olja/petroleum eller tyngre verkstadsindustri. Är exkluderingen av branscher med stora andelar operativ personal avsiktlig? Är organisationer av denna typ av mindre intresse? Eller handlar det om att employer branding generellt sett är mer eftersatt inom ovan nämnda branscher?

Som nämnts ovan saknar vi empiriskt material i teorin relaterat till organisationer med stor andel operativ personal. Eftersom teorin verkligen belyser att brandingsatsningar måste förankras inom hela organisationen och arbetet ska engagera samtliga funktioner på något sätt är frånvaron av material relaterat till operativa funktioner påtagligt. Ledarskapsroller på mellan och hög nivå belyses genomgående men hur ska teorin relateras till lägre hierarkiska nivåer? Det kan väl knappast vara rimligt att endast akademiker ska axla rollen som trovärdiga representanter för en organisation, särskilt i fall där kanske organisationen i sig består av ett antal bruk som vart och ett är hjärtat i ett mindre samhälle.

Preferensstudier och attraktivitetskomponenter som teorin genomgående refererar till är ofta gjorda på relativt homogena grupper vilket i sig är helt naturligt när det gäller att utarbeta konkurrenskraftiga brandingstrategier. Men återigen saknar vi empiri kring lägre utbildningsnivåer.

Nästa steg att relatera till rör organisationens storlek. Mindre företag har ofta en lägre personalomsättning än stora multinationella. Finns det möjligtvis en gräns för när det rent storleksmässigt inte lönar sig med employer branding satsningar? Vad är tänkbara kostnader sett i procent av omsättning? Och hur snabbt bör investeringen kunna räknas hem? Som nämnts i teoriavsnittet handlar det om fortlöpande processer men det bör väl ändå vara rimligt att processen kan kopplas till en investeringsmodell?

Teorier kring employer branding har vuxit fram under en positiv konjunkturutveckling sedan finanskrisen i början på 1990- talet, varefter branscher så som just IT, Telecom med flera vuxit sig mycket stora och betydande. Är employer branding en produkt av omfattande branschtillväxt och därför direkt korrelerande med ett enormt rekryteringsbehov? Hur kommer det att se ut när även dessa branscher är mogna?

## 4. Resultat & analys

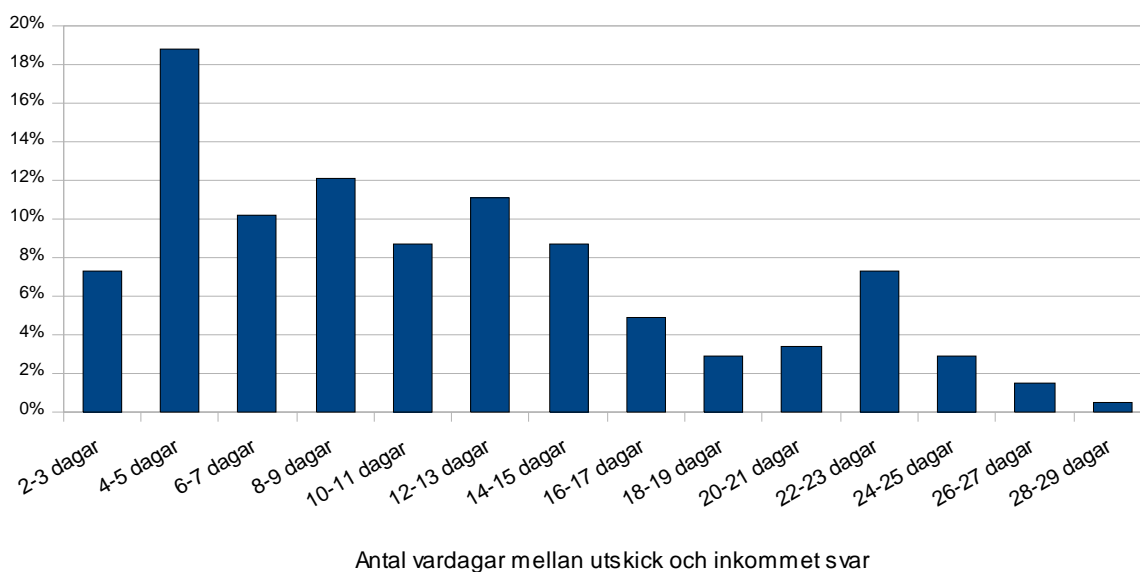
I följand avsnitt presenteras resultatet av enkäten i diagramform där varje diagram illustrerar hur svaren fördelar sig på de olika svarsalternativen för respektive utbildningskategori. För att avsevärt underlätta läsningen har resultat och analys integrerats så att varje frågekategori, det vill säga de olika dimensionerna av EVP, presenteras och analyseras var för sig. Inledningsvis presenteras bakgrundsfrågorna och svarsfrekvensen över tiden som är intressant ur metodhänseende.

Av examinationsskäl har analysen delats upp mellan författarna på så sätt att Johan Rådberg har författat analysdelen som berör dimensionerna rekrytering och introduktion, ersättning och förmåner, belöning och erkännande, karriär och utvecklingsmöjligheter, medarbetarundersökning, förhållandet mellan arbete och privatliv samt arbetsmiljö. Johan Svensson har författat grupparbete och kommunikation, vision och värderingar, miljö och socialt ansvar, ledarskap, rykte och kultur samt innovation och framtidsutsikter. Den sammanfattande bedömningen av skogsindustrins EVP i slutet av analysen är författad gemensamt.

Av totalt 356st enkäter inkom 235st men många sållades bort på grund av att de inte uppfyllde kriterierna avseende ålder och anställningstid. Slutligen återstod 156st enkäter vilka diagrammen nedan är baserade på. För de flesta frågorna var svarsfrekvensen 100 % eller näst intill men i de fall svarsfrekvensen var anmärkningsvärt låg har detta angetts. Vissa frågor har kommenterats ytterligare med avseende på olika typer av teknikaliteter som inte är direkt kopplade till analysen.

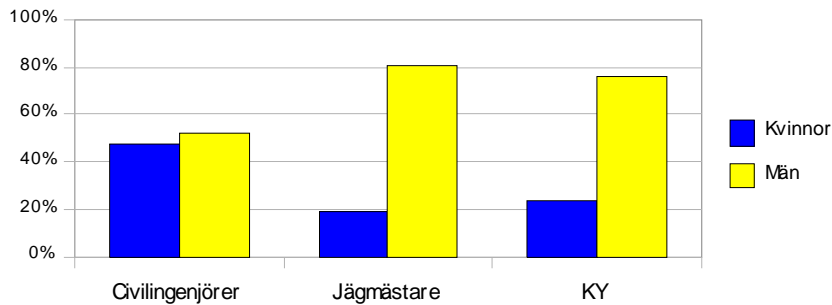
### 4.1 Svarsfrekvens över tiden

Diagrammet nedan illustrerar hur lång tid som förflöt från det att enkäterna skickades ut till de återvändande. Eftersom enkäterna skickades ut löpande har endast antal vardagar noterats och då posten kontrollerades varannan dag är intervallet två dagar. Tiden för postgången är inte borträknad då den är okänd. Diagrammet visar tydligt att svarsfrekvensen börjar dala efter ca två veckor, 57 % inkom efter 10-11 vardagar. Det går även att utläsa en ökning av svarsfrekvensen efter ca 22-23 vardagar. Detta är med hög sannolikhet orsakat av den påminnelse som skickades ut vilket, som synes, fick en positivt märkbar effekt. I efterhand kan därmed konstateras att fler påminnelser troligtvis hade gett något högre svarsfrekvens.



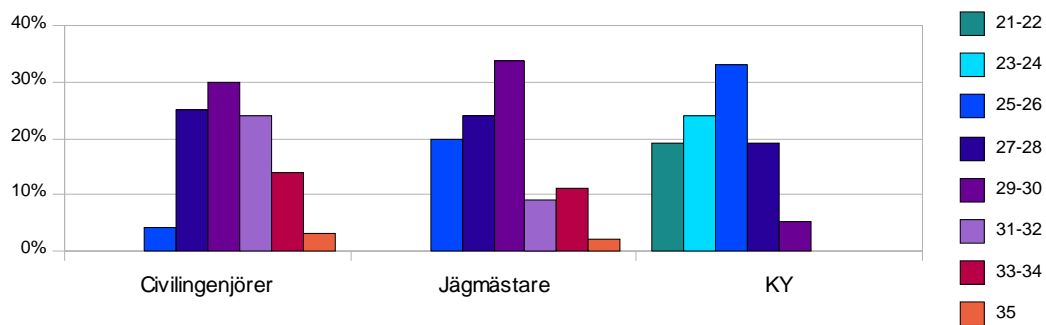
### 4.1.1 Bakgrundsfrågor

#### Könsfördelning



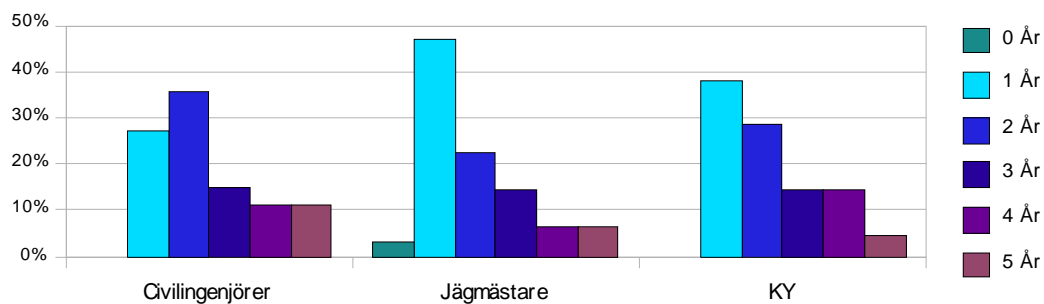
Den utbildningskategori som statistisk sett har bäst könsfördelning är civilingenjörer med 48 % kvinnliga respondenter medan jägmästare och KY-utbildade ligger på omkring 20 % respektive.

#### Åldersfördelning



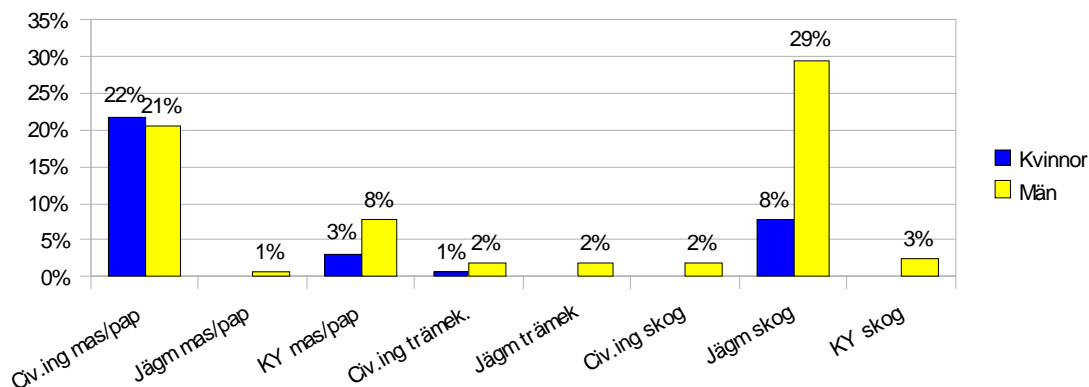
Åldersfördelningen för civilingenjörer och jägmästare ser ganska likartad med en tyngdpunkt på mellan 27 och 32 år medan KY-utbildade i genomsnitt är 3-5 år yngre. Detta kan sannolikt förklaras av en kortare utbildning.

#### Anställningstid



Mer än 50 % av respondenterna i samtliga utbildningskategorier har varit anställda i 1-2 år vilket stämmer väl överens med önskvärt urval.

## Branschfördelning



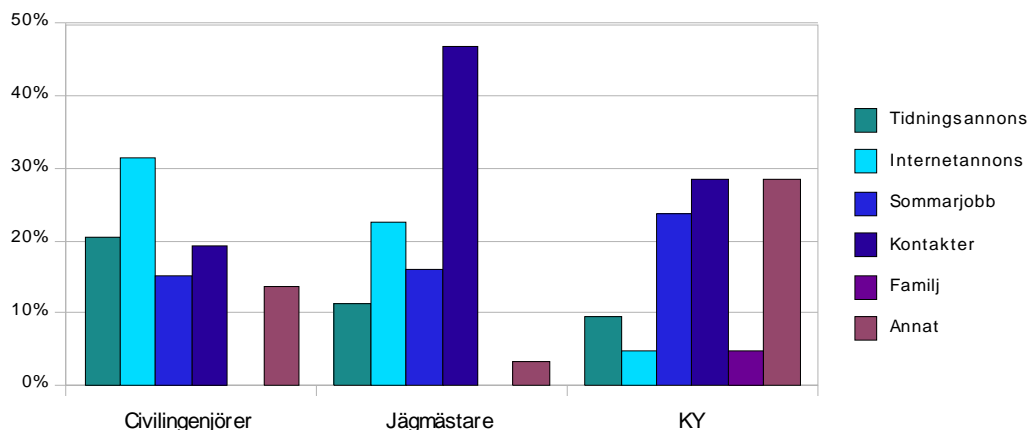
Utbildningskategorin KY är som nämnts tidigare underrepresenterad med 14 % av respondenterna. Den trämekaniska delbranschen är även den underrepresenterad inom samtliga utbildningskategorier, vilket är anmärkningsvärt framförallt gällande civilingenjörer och KY-utbildade. En förklaring kan vara att populationen inom den trämekaniska delbranschen är mindre jämfört med populationen inom massa/pappersindustri. En annan förklaring är att behovet av civilingenjörer och KY-utbildade inom den trämekaniska delbranschen är mindre, dvs. den trämekaniska produktionen kräver inte lika hög utbildningsnivå. En mer kritisk tolkning av resultatet är att kompetensförsörjningen är mer eftersatt eller försummad inom den trämekaniska delbranschen. Inom skogsbruket finns väldigt få civilingenjörer och KY-utbildade, vilket i och för sig inte är förvånande. Det bör dock noteras att drivning i stor utsträckning utförs på entreprenad vilket gör att de KY-utbildade som eventuellt finns inte fångas upp i studien.

## 4.2 Resultat och analys Employer brand employee platform (EBEP)

EBEP är den del av Excellence Framework som är närmast kopplad till den enskilde medarbetaren och får därigenom genomslagskraft när det gäller att attrahera och behålla kompetenta talanger (Minchington, 2006).

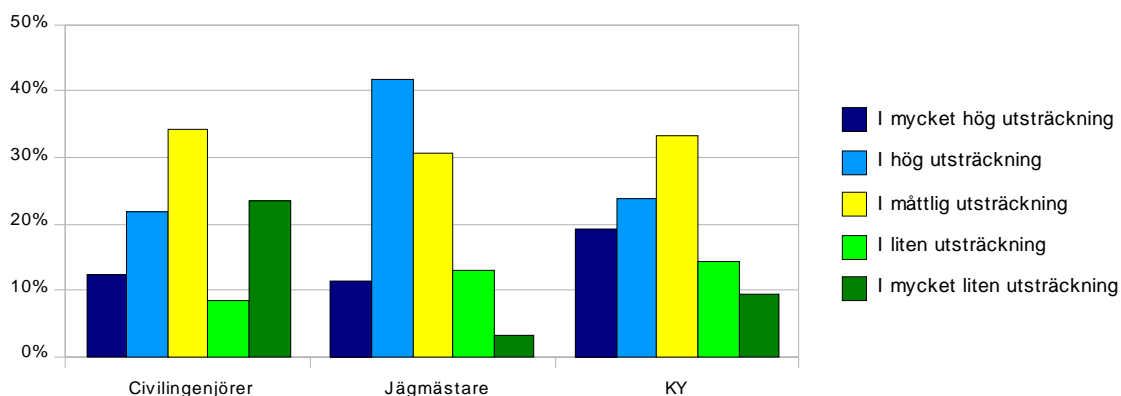
### 4.2.1 Rekrytering och introduktion

Fråga 1. Hur rekryterades du till din tjänst inom skogsindustrin?



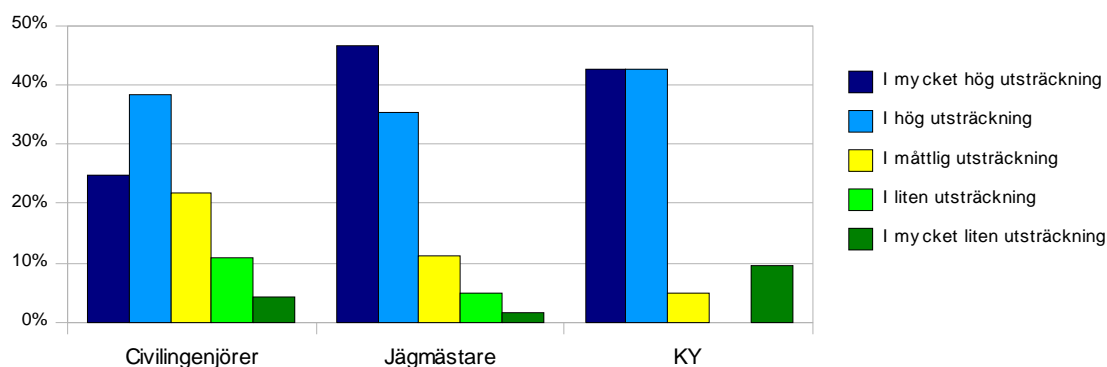
Kommentar: Som Annat angavs examensarbete och eget initiativ för civilingenjörer, examensarbete för jägmästare samt praktik för KY.

Fråga 2. Hade du kontakt med skogsindustrin under din utbildning? (T.ex. arbetsmarknadsdagar, gästföreläsningar)

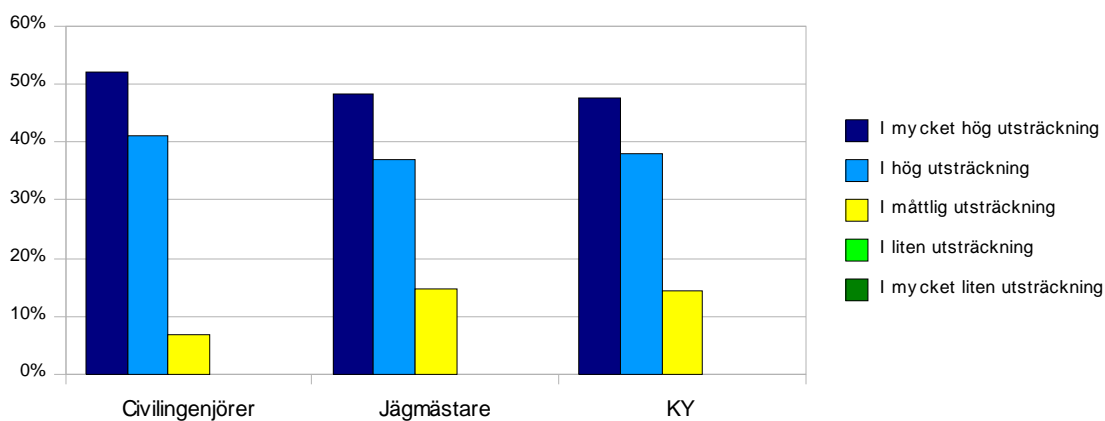




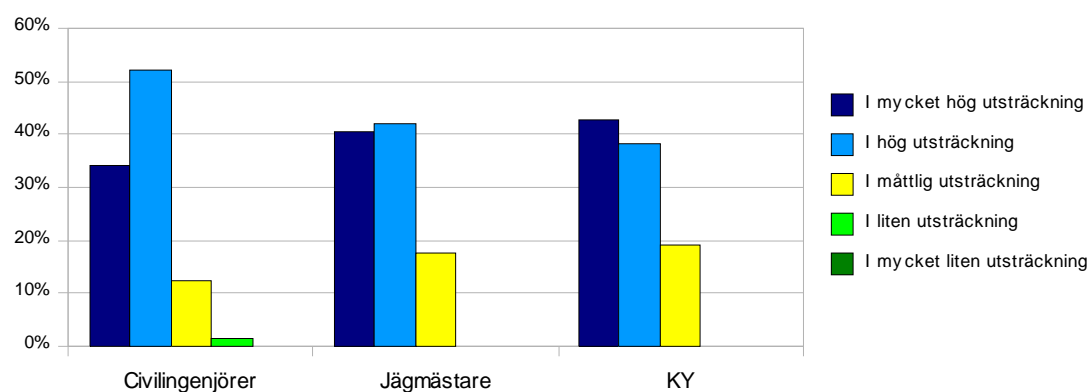
Fråga 3. Kände du till din nuvarande arbetsgivare innan du började?



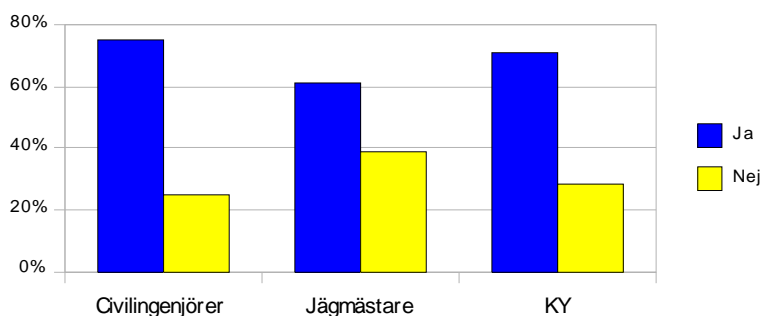
Fråga 4. Blev du väl bemött den första tiden på arbetsplatsen?



Fråga 5. Gjorde mottagandet på företaget att du kände engagemang för ditt arbete?



Fråga 6. Fanns det ett formellt introduktionsprogram hos din arbetsgivare när du började?

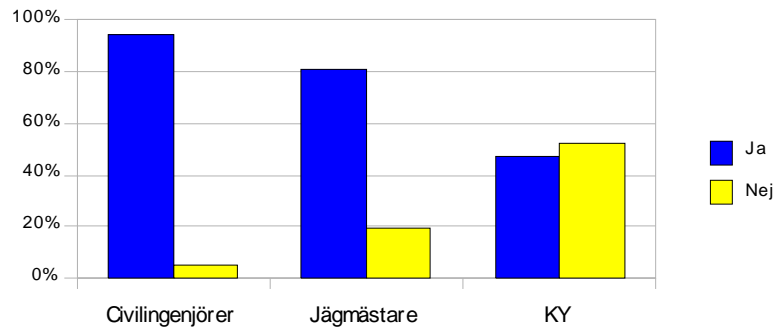


Fråga 2 visar att kontakten med skogsindustrin under utbildningen överväger åt det positiva hållet för samtliga utbildningskategorier men civilingenjörerna har haft något mindre kontakt. Under utbildningen är det många aktörer som slåss om studenters uppmärksamhet och för att höras i bruset hade mer kontakt under utbildningen varit önskvärt. Dagens arbetsmarknad präglas av allt högre konkurrens och rörlighet och därför måste företagen enligt Minchington (2006) utnyttja alla de kontaktmöjligheter som dyker upp. Här handlar det inte bara om att synliggöra sitt varumärke utan viktigare är att förmedla ett budskap för att sticka ut ur mängden. Fråga 3 visar att kännedom om arbetsgivaren före rekryteringen var hög för samtliga utbildningskategorier men även här något lägre för civilingenjörerna. Detta kan jämföras med fråga 1 som visar att jägmästare och KY i högre utsträckning rekryterats genom kontakter, familj och praktik vilket förklarar deras högre kännedom om arbetsgivaren jämfört med civilingenjörerna. Kontakten med industrin under utbildningen och kännedomen om arbetsgivaren var högst för jägmästarna vilket är naturligt med tanke på den nära koppling som föreligger mellan jägmästarutbildningen och branschen. Civilingenjörsutbildningarna kan nog anses ha svagast koppling till branschen vilket också bekräftas av resultaten. Civilingenjörerna har haft minst kontakt med branschen under utbildningen och kännedomen om arbetsgivaren innan rekryteringen var också lägst i jämförelse med övriga utbildningskategorier.

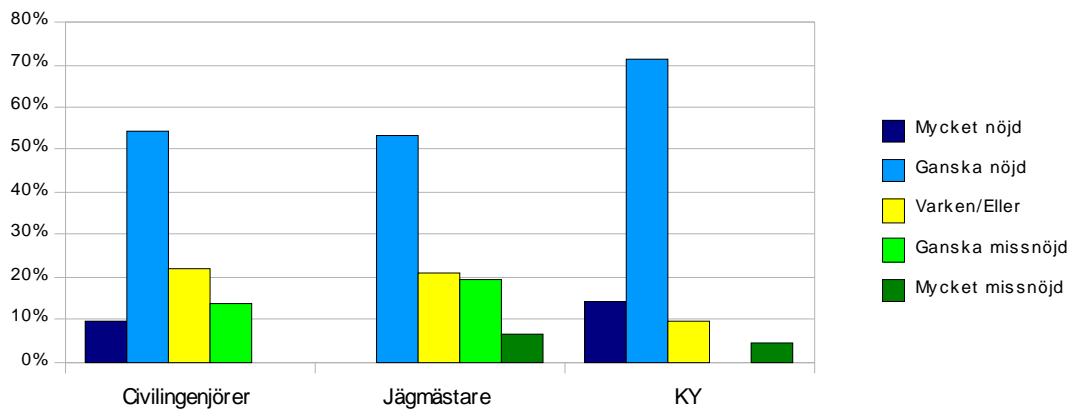
Introduktionen hos en ny arbetsgivare syftar enligt Minchington (2006) till att integrera den nyanställda och de första två veckorna kan vara avgörande för den långsiktiga relationen. Ju snabbare en nyanställd blir en del av företaget desto mer positiv påverkan får det på den kommande karriären. Omvänt kan bristande uppmärksamhet och tillhörighet leda till svagt engagemang på sikt. Fråga 4 och 5 visar tydligt att introduktionen fungerar bra och engagerar de nyanställda. Kopplas detta till fråga 6 står det också klart att ett formellt introduktionsprogram inte nödvändigtvis krävs för att inledningsvis skapa engagemang och trivsel. Det kan dock finnas en poäng med att formalisera introduktionen eftersom det signalerar att arbetsgivare tar det på stort allvar och bryr sig om den nyanställda. Vidare skapas rutiner för introduktionen som kan förbättras och anpassas med utgångspunkt från företagets employer brand.

## 4.2.2 Ersättning och förmåner

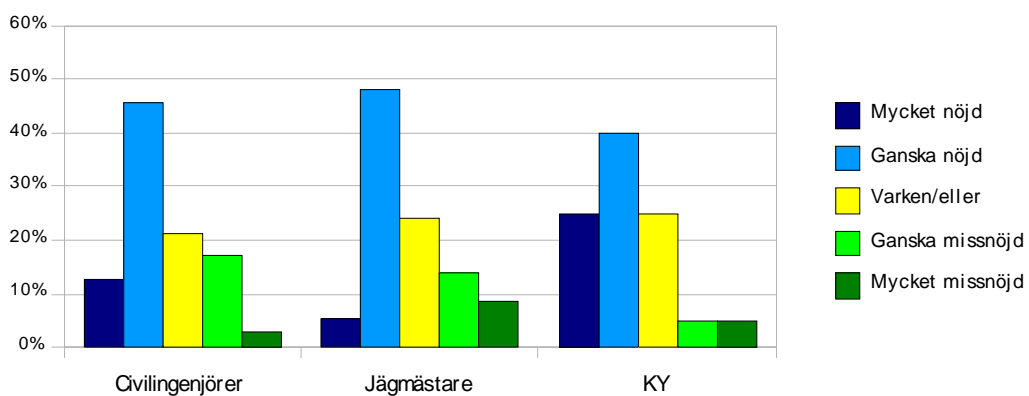
Fråga 7. Har du individuellt anpassad lön?



Fråga 8. Är du nöjd med din nuvarande lönenivå?

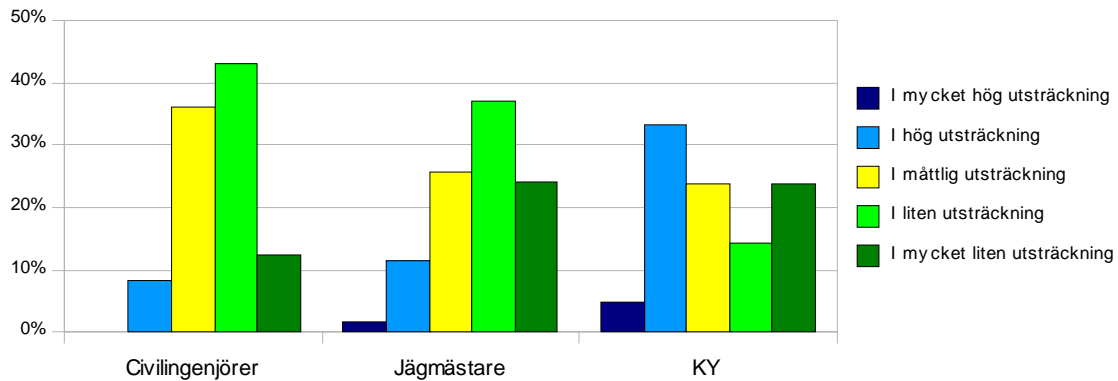


Fråga 9. Är du nöjd med löneutvecklingen övertiden?

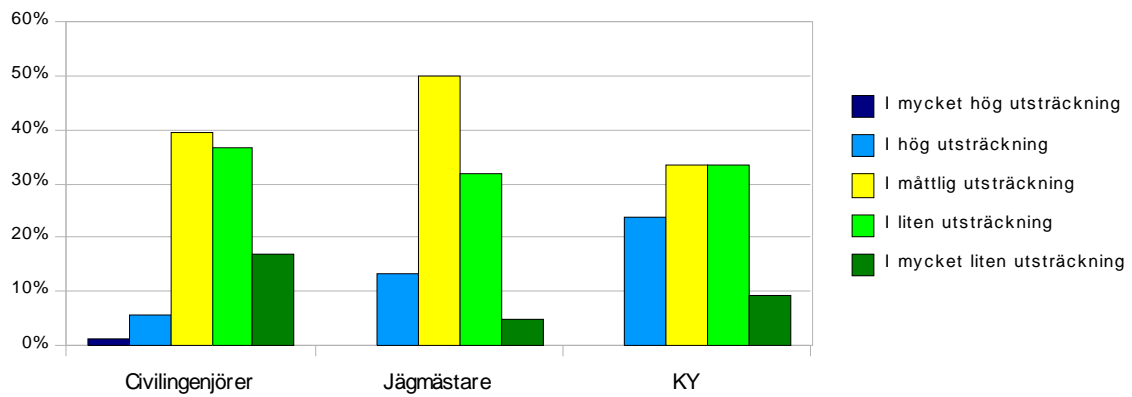


Kommentar: Något lägre svarsfrekvens, troligtvis pga. för kort anställningstid.

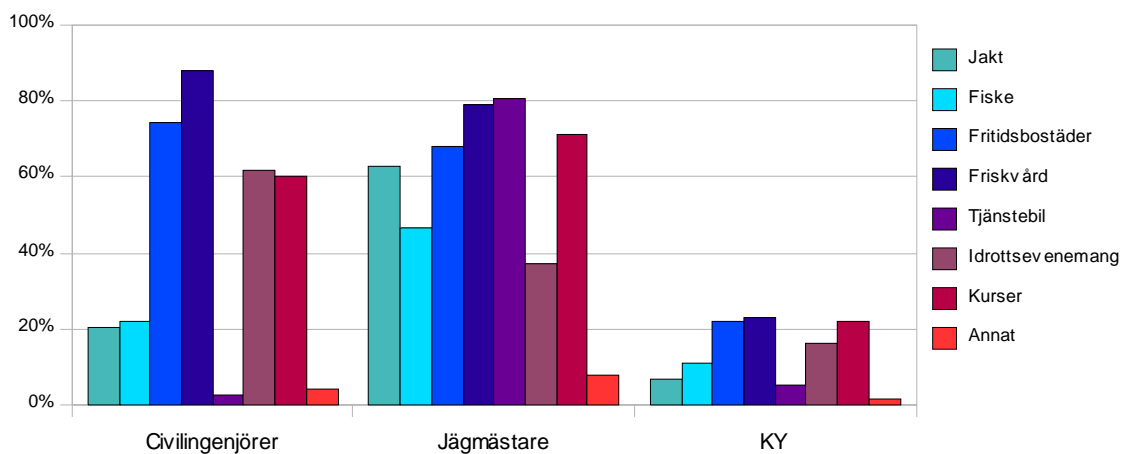
Fråga 10. Hade lönen betydelse när du valde din nuvarande arbetsgivare?



Fråga 11. Hade förmåner utöver lönen betydelse när du valde din nuvarande arbetsgivare?



Fråga 12. Vilka förmåner erbjuder din nuvarande arbetsgivare? (Flera alternativ är möjliga)



Utan marknadsmässig lönesättning är det omöjligt att konkurrera om den mest kompetenta arbetskraften (Barrow & Mosley, 2005). Minchington (2006) menar dock att lön och förmåner inte är den enda orsaken till att människor går till jobbet. Många gånger kan ett starkt employer brand kompensera brister i ersättningar och förmåner jämfört med branschstandard. Orsaken ligger i hur anställda värderar det totala kompensationspaketet och dess innehåll. Fråga 7 påvisar stora skillnader gällande individuell lönesättning mellan civilingenjörer och

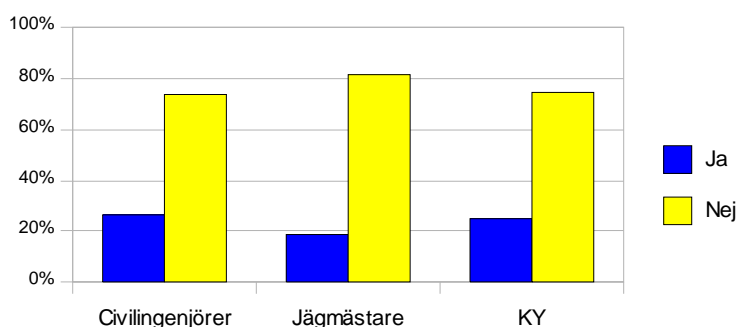
jägmästare å ena sidan och KY-utbildade å andra sidan. En trolig förklaring är att KY-utbildade i större utsträckning omfattas av kollektivavtal med fasta lönenivåer.

Frågan är dock om individuell lönesättning alltid är optimalt. Närmare studier av fråga 8 visar att KY är klart nöjdast med lönenivån trots att individuell lönesättning förekommer i mycket mindre utsträckning. Även fråga 9 visar att KY-utbildade är mer nöjda med löneutvecklingen över tiden än övriga. Generellt sett verkar alla vara positiva till lönenivån och utvecklingen över tiden men ställs detta i relation till fråga 10 blir bilden något tvetydig, särskilt vad gäller civilingenjörer och jägmästare. KY-utbildade anser, jämfört med övriga, att lönen har högre betydelse vid val av arbetsgivare och samtidigt är man mest nöjd med lönenivån och löneutvecklingen. Civilingenjörer och jägmästare däremot anser att lönen hade liten betydelse vid valet av arbetsgivare men man är mindre nöjd med lönenivån och löneutvecklingen än KY-utbildade. Det finns två tänkbara orsaker till detta. Antingen beror det på att förväntningarna på lönen och löneutvecklingen i mindre utsträckning motsvarade de verkliga nivåerna, eller så har lönen och löneutvecklingen större betydelse än vad man angett i enkäten.

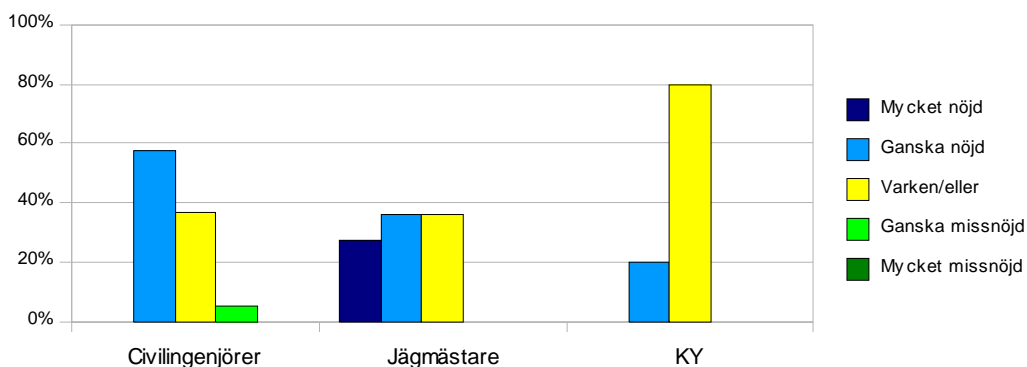
Förmåner utöver lönen har relativt liten betydelse vid valet av arbetsgivare enligt fråga 11. Intressant är förmånssituationen som beskrivs i fråga 12 och som visar att det skiljer sig avsevärt mellan utbildningskategorierna. Oklart är dock om förmånssituationen verkligen skiljer sig åt eller om man helt enkelt inte är medveten om att förmånerna finns pga. olika personliga intressen. Något som talar för det senare är det faktum att jakt och fiske erbjuds till jägmästare i mycket högre utsträckning än till civilingenjörer. I övrigt är det inga större skillnader bortsett från bilförmån. Rimligtvis är jägmästare mer intresserade av jakt och fiske än civilingenjörer och bilförmånen är troligtvis mer kopplat till jägmästare då de kör mycket bil i tjänsten. Eftersom förmåner kan ha betydelse för hur den totala kompensationen värderas är det viktigt att ta reda på om den bristande förmånssituationen, särskilt vad gäller KY-utbildade, beror på obefintligt intresse från anställda eller bristande information från arbetsgivaren. Oavsett hur det förhåller sig bör utgångspunkten så långt som möjligt vara att alla tillgängliga förmåner erbjuds till samtliga anställda och de bör även vara medvetna om att förmånerna finns.

#### 4.2.3 Karriär och utvecklingsmöjligheter

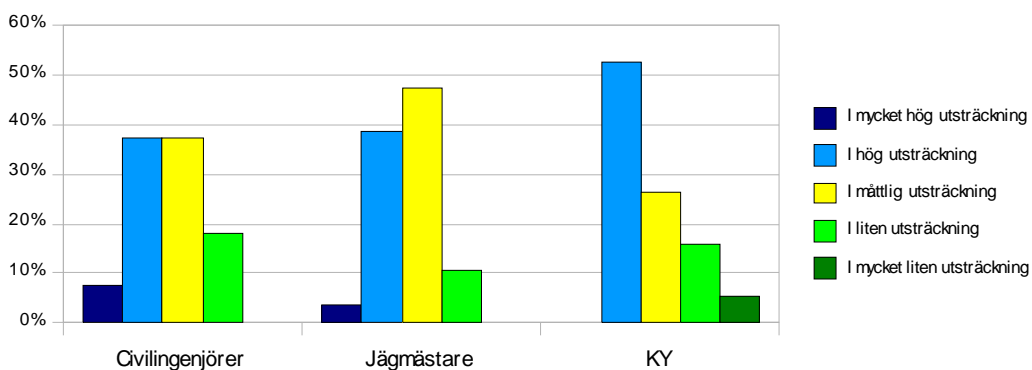
Fråga 16. Finns det något karriärutvecklingsprogram på företaget som innefattar dig?(Om du svarar Nej, gå vidare till fråga 18)



Fråga 17. Är du nöjd med utformningen av karriärutvecklingsprogrammet?



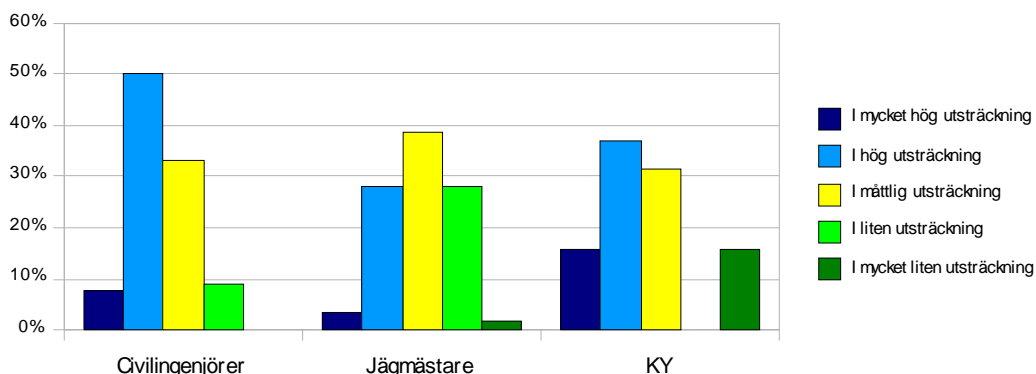
Fråga 18. Uppmuntrar företaget aktivt till kompetensutveckling?



Svarsfrekvens: Civilingenjörer 92%, Jägmästare 92%, KY 90%

Kommentar: Orsaken till den något lägre svarsfrekvensen här är sannolikt samma som för fråga 15.

Fråga 19. Skiljer sig karriärmöjligheterna beroende på vilken befattning man har?



Svarsfrekvens: Civilingenjörer 90%, Jägmästare 92%, KY 90%

Kommentar: Orsaken till den något lägre svarsfrekvensen här är sannolikt samma som för fråga 15.

Fråga 16 påvisar stora brister vad gäller förekomsten av karriärutvecklingsprogram. Forskning visar att framför allt den yngre generationen attraheras av organisationer som erbjuder möjligheter till karriärutveckling som kompletterar existerande färdigheter (Minchington, 2006). Barrow & Mosley (2005) anser att karriär- och utvecklingsmöjligheter är en vital komponent i employer brandingens budskap. Det påverkar inte bara företagets attraktivitet bland potentiella medarbetare utan det medför även större engagemang hos befintlig personal. Ett karriärutvecklingsprogram som är tydligt, formellt och tillgängligt har, enligt Minchington (2006), två viktiga syften. Först och främst skapar det engagemang och drivkraft hos medarbetarna att utvecklas. För det andra ökar det möjligheterna att behålla den kompetens man investerat i, vilket på sikt kan skapa stora konkurrensfördelar.

Inställningen till de existerande karriärutvecklingsprogrammen inom skogsindustrin överväger år det positiva hållet enligt fråga 17, där jägmästarna är mest nöjda. Målet bör dock vara att öka karriärutvecklingsprogrammets popularitet ännu mer för att de ska fylla sitt syfte.

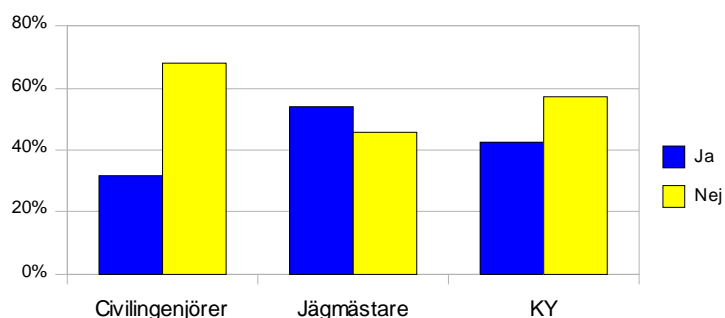
En orsak till den inte allt för överväldigande positiva inställningen till karriärutvecklingsprogrammen kan vara att de är för generellt konstruerade. Minchington (2006) menar att de bör vara individuellt utformade i samarbete med ledare och chefer och de måste utvärderas regelbundet samt anpassas till organisationens såväl som medarbetarens mål.

Fråga 18 speglar resultatet av föregående fråga. Det är övervägande positivt men man kan och bör trots allt även stimulera kompetensutveckling bland anställda i större utsträckning än vad som sker. Barrow & Mosley (2005) lyfter dock fram att detta är ett vanligt förekommande problem och pekar på forskning som visar att anställda överlag anser att arbetsgivare ofta brister i det avseendet. Eftersom den aspekten av employer branding generellt sett verkar vara svag kan ett karriärutvecklingsprogram innebära en bra möjlighet att differentiera sitt employer brand och höja nivån av engagemang på arbetsplatsen.

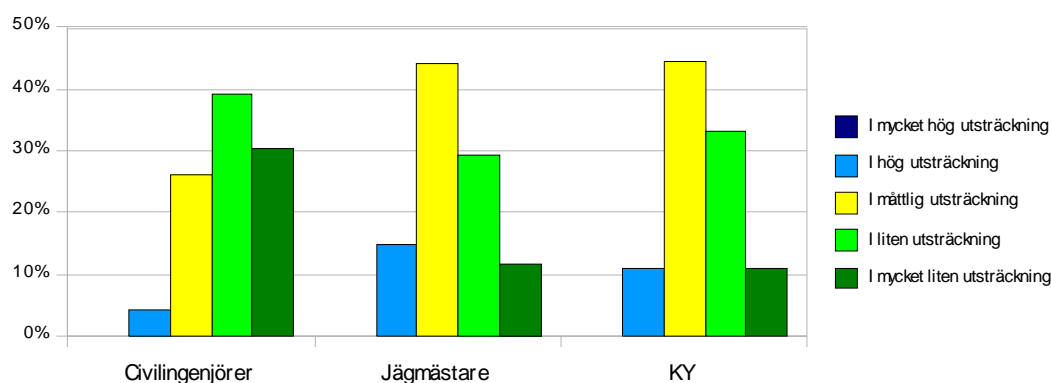
Fråga 19 som berör karriärmöjligheter för olika anställda indikerar en viss spridning mellan yrkeskategorierna. Civilingenjörer och KY-utbildade anser i högre grad än jägmästare att karriärmöjligheterna är beroende av befattning. Det ligger givetvis i sakens natur att karriärmöjligheterna varierar mer eller mindre beroende på typen av anställning. Karriärmöjligheterna för en KY-utbildad torde rimligtvis vara mindre än för civilingenjörer och jägmästare men därmed inte sagt att karriärutveckling är mindre relevant för KY-utbildade. Tvärtom visar resultaten i fråga 16 att det är vanligare med karriärutvecklingsprogram för KY-utbildade än för jägmästare, om än marginellt.

#### 4.2.4 Belöningar och erkännande

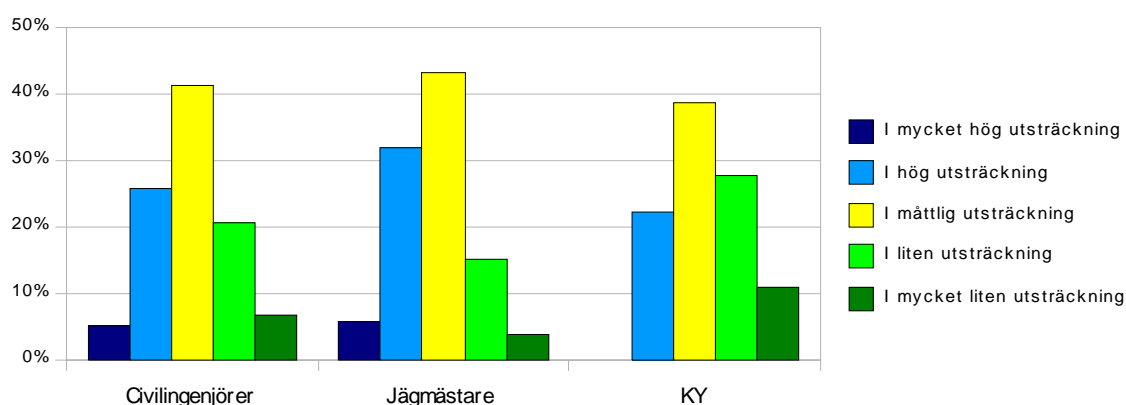
Fråga 13. Finns det något belöningssystem för prestationer som går utöver vad som normalt förväntas av dig? (Om du svarar Nej, gå vidare till fråga 15)



Fråga 14. Stimulerar belöningssystemet dig till extraordinär ansträngning?



Fråga 15. Får du uppskattning för prestationer som går utöver vad som förväntas?



Svarsfrekvens: Civilingenjörer 79%, Jägmästare 85%, KY 86%

Kommentar: Orsaken till den anmärkningsvärt låga svarsfrekvensen beror med största sannolikhet på enkätens layout. Uppmaningen i fråga 13 att vid nekande svar gå vidare till fråga 15 har i vissa fall ej observerats av respondenterna. Att det direkt efter fråga 15 följer en ny frågekategori har säkerligen bidragit ytterligare till den lägre svarsfrekvensen.



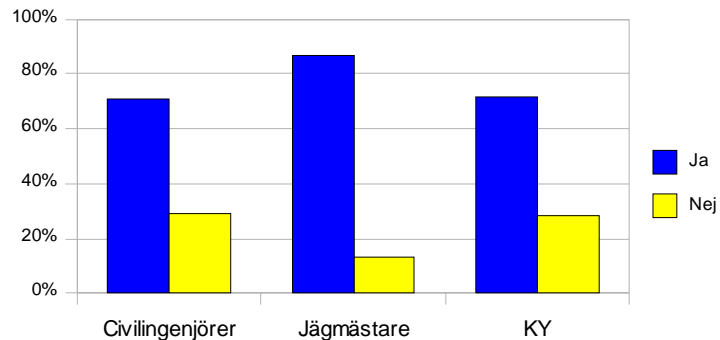
Välgenomtänkta och ändamålsenliga belöningsystem kan vara ett värdefullt verktyg för att skapa en kultur som präglas av ständig förbättring på arbetsplatsen (Minchington, 2006). Belöningar bör delas ut för särskilt enastående prestationer och kopplas till uppnådda mål på grupp- och organisationsnivå samt spegla kulturen och värderingarna på arbetsplatsen. För att en belöning ska vara effektiv måste den även vara meningsfull för individen. Fråga 13 vittnar om att användandet av belöningsystem förekommer i relativt liten omfattning.

En förutsättning för belöningar är att prestationer/resultat går att mäta och arbetsuppgifternas art påverkar givetvis möjligheterna till prestationsmätning. Det är exempelvis svårt för en KY-utbildad processingenjör att påverka produktionen i en pappersmaskin. Trots detta visar fråga 13 att KY-utbildade i högre utsträckning än civilingenjörer omfattas av belöningsystem. Prestationsmätningen bör inte vara ett problem för civilingenjörer och jägmästare vilket innebär att användandet av meningsfulla belöningsystem kan fylla en viktig funktion. I de fall belöningsystem trots allt existerar, verkar de inte vara särskilt ändamålsenliga enligt fråga 14. Detta faktum kan väcka misstankar om att de befintliga belöningsystemen är felaktigt konstruerade och bör därför ses över.

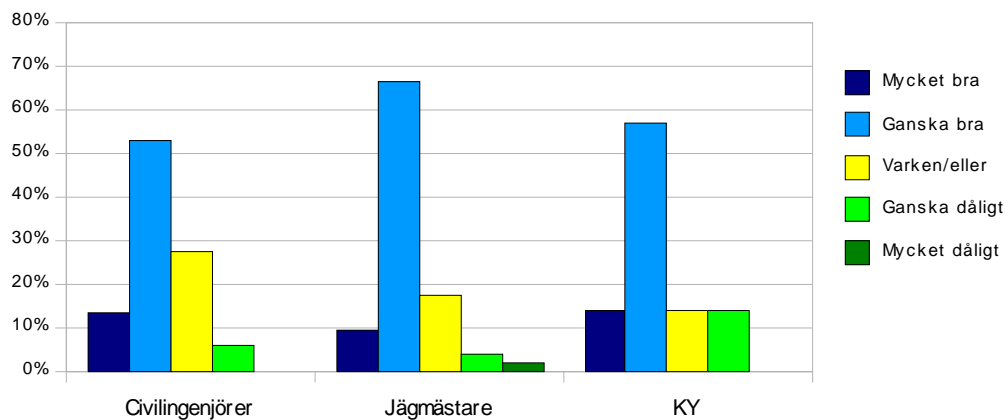
Pengar eller andra typer av materiell kompensation kan vara ett sätt att erkänna extraordinära prestationer men minst lika betydelsefullt är erkännande i form av beröm. Många studier visar att erkännande är en av de viktigaste faktorerna för att skapa motiverade medarbetare. Engagemang är delvis en följd av att anställda känner sig uppskattade och värdefulla. Erkännande i form av beröm är ett enkelt medel för att visa medarbetarna att de är betydelsefulla (Barrow & Mosley, 2005). Fråga 15 berör huruvida extraordinära prestationer uppmärksammas av arbetsgivaren eller inte. Resultatet lämnar mer att önska i synnerhet vad gäller KY-utbildade, något mer positivt ser det ut för civilingenjörer och jägmästare. Bristande inslag av beröm och erkännande i det dagliga arbetet, särskilt i kombination med avsaknad av eller felaktigt utformade belöningsystem, kan underminera möjligheterna att skapa en företagskultur som präglas av uppoffring och förbättring. Belöningar och erkännande kan ge starka incitament för medarbetarna att anstränga sig utöver det som anställningen kräver och vad som förväntas.

#### 4.2.5 Medarbetarundersökning

Fråga 20. Finns det någon regelbundet återkommande medarbetarundersökning? (Om du svarar Nej, gå vidare till fråga 23)

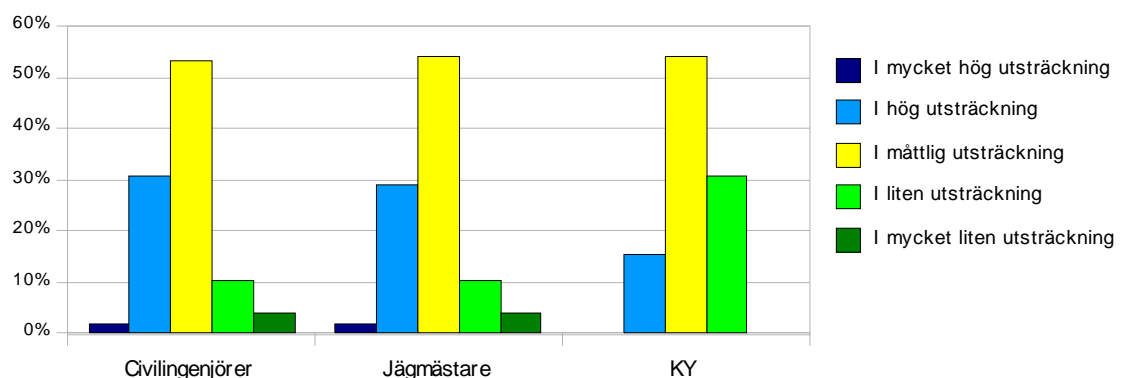


Fråga 21. Hur uppfattar du undersökningen?



Kommentar: Alla respondenter som svarar ja i fråga 20 har inte svarat på fråga 21. En möjlig förklaring är att dessa respondenter vet att det förekommer en medarbetarundersökning men de har ännu inte deltagit pga. för kort anställningstid.

Fråga 22. Leder undersökningen till någon förbättring?



Kommentar: Se kommentar till föregående fråga. Här är svarsfrekvensen dock ännu lägre i relation till fråga 20. Detta kan bero på att respondenterna helt enkelt inte vet och eftersom det svarsalternativet inte finns avstår de helt från att svara.

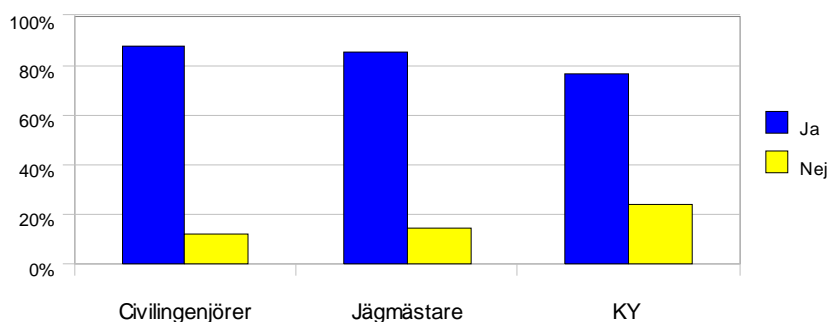
Fråga 20 påvisar att medarbetarundersökningar förekommer i stor utsträckning men anmärkningsvärt är emellertid att nästan 30 % av alla civilingenjörer och KY-utbildade inte berörs av någon medarbetarundersökning. Minchington (2006) menar att alla organisationer på något sätt bör söka formell och informell feedback från de anställda. Detta kan med fördel ske genom årliga medarbetarundersökningar som mäter arbetsgivarens attraktivitet och anställdas tillfredsställelse och engagemang. En bidragande orsak till resultatet i fråga 20 kan vara att en del respondenter är så pass nyanställda att de ännu inte känner till medarbetarundersökningarna.

Överlag verkar de befintliga medarbetarundersökningarna uppfattas som ganska positiva enligt fråga 21, men undersökningarnas utgång är mer tveksam vilket fråga 22 vittnar om. För civilingenjörer och jägmästare är uppfattningen att undersökningarna i viss utsträckning leder till förbättring, KY-utbildade har en mer negativt hållning. Den stora fördelen med en medarbetarundersökning är enligt Minchington (2006) att den utgör ett ovärderligt hjälpmedel för att identifiera områden som kräver förbättring. Utifrån detta kan åtgärder sedan vidtas och på så sätt försäkras man sig om att employer branding komprimerat anpassas till organisationens mål.

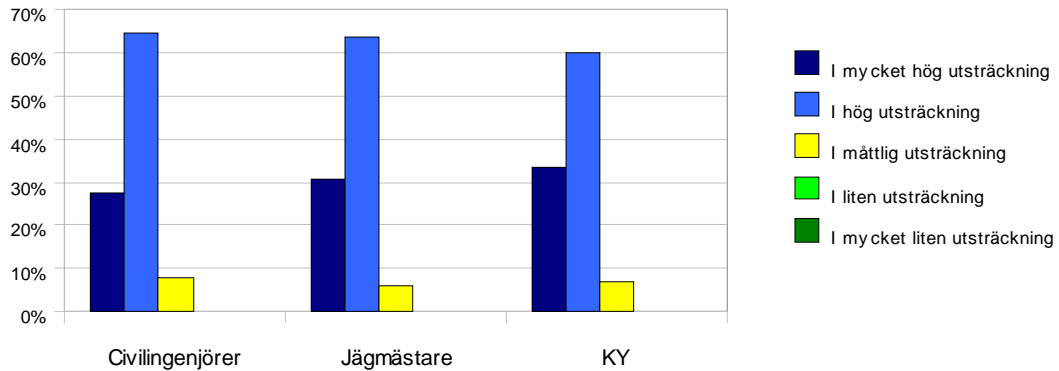
Medarbetarundersökningar signalerar att man från arbetsgivarens sida bryr sig om de anställda och deras önskemål. Fråga 21 visar tydligt att de anställda också välkomnar medarbetarundersökningar men, om de som fråga 22 antyder, inte leder till förbättringar finns det en risk att engagemanget på sikt uteblir och ersätts med en känsla av maktlöshet i stället. Viktigt att poängtera i sammanhanget är dock att enkätstudien genomförts bland relativt nyanställda medarbetare. De förändringar som kan komma att aktualiseras, som en följd av medarbetarundersökningar, tar ofta lång tid att genomföra vilket kräver anställdas tålamod och förståelse för förändringsprocessen. Som relativt nyanställd kanske man ännu inte hunnit se de förändringar som sker och på så sätt upplever man att det inte händer särskilt mycket.

#### 4.2.6 Grupparbete och kommunikation

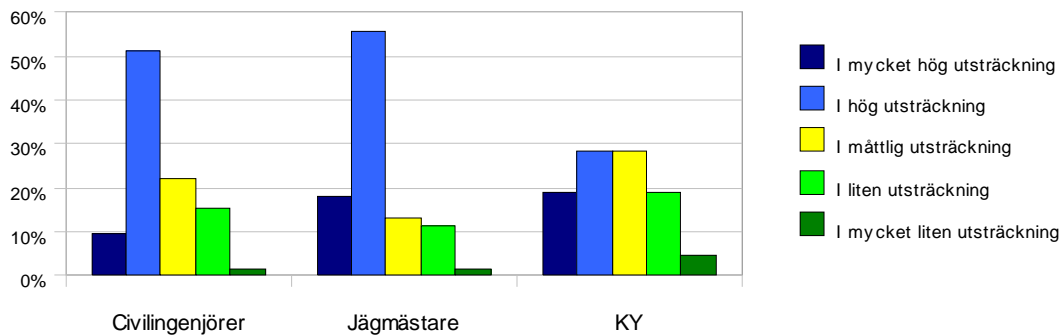
Fråga 32. Ingår du i en fast grupp på din arbetsplats? (Om du svarar Nej, gå vidare till fråga 34)



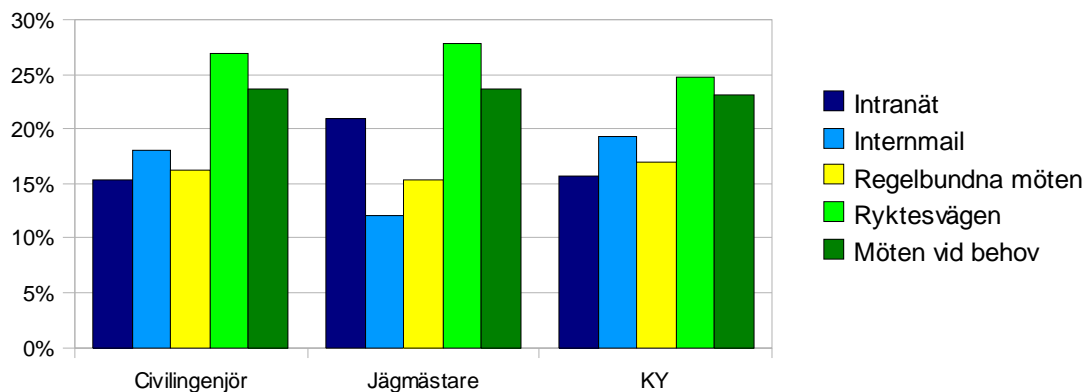
Fråga 33. Uppskattar du att ingå i gruppen?



Fråga 34. Är du nöjd med hur kommunikationen på arbetsplatsen fungerar i stort?



Fråga 35. På vilket sätt sprids information inom ditt företag? (Flera alternativ är möjliga, rangordna inbördes där 1 är viktigast)



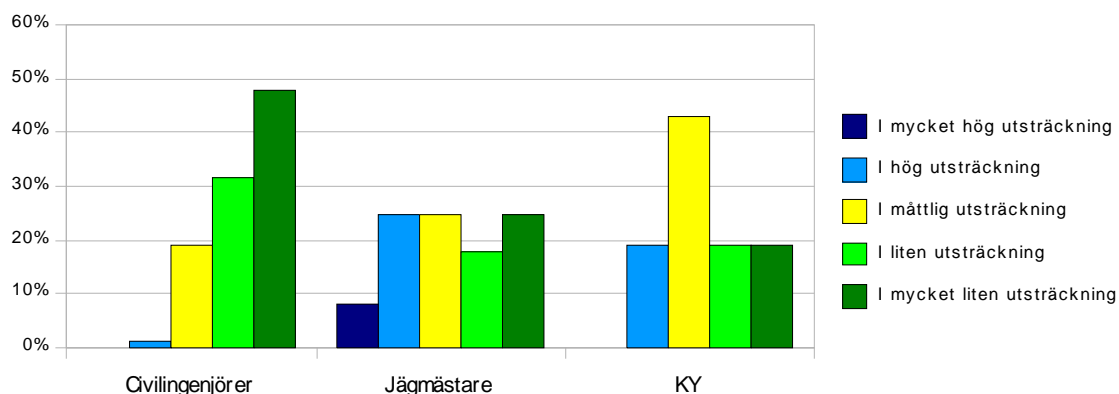
Kommentar: Rangordningen av de olika områdena har summerats och varje område har tilldelats en poängsumma. Denna poängsumma har sedan dividerats med den totala poängsumman och därigenom erhålls de procentsatser som staplarna i diagrammet illustrera. En låg stapel innebär således en hög rangordning och som diagrammet visar rangordnas ryktesvägen och möten vid behov lägst av samtliga utbildningskategorier.

Fler är 75% av respondenterna inom samtliga utbildningskategorier ingår i en fast arbetsgrupp enligt fråga 32, och fler än 90% uppskattar i hög eller mycket hög utsträckning arbetet i sin respektive gruppkonstellation enligt 33. Vidare dominerar en positiv inställning i fråga 34 till hur kommunikationen i stort fungerar på arbetsplatsen av både civilingenjörer och jägmästare. Den enklaste förklaringen ligger förmodligen i mänskligt socialt beteende. Emellertid tar teorin upp värdet och risken med informella nätverk inom organisationer. Informella nätverk inom organisationer fungerar ofta som informationsspidare. Det har visat sig att multinationella företag med flertalet divisioner kan få problem med kommunikation eftersom informationsmängden kan bli så stor att den för de enskilda medarbetarna blir övermäktig (Minchington, 2006). Organisationer som har problem med att effektivisera kommunikationen kan ha stor nytta av dessa. Sannolikt kan delar av jägmästarsegmentet kategoriseras som ett informellt nätverk. Det finns en utbildningsplats i landet, årskullarna är relativt små och kårandan är påtaglig. Det torde finnas påtagliga fördelar i sammanhanget såsom en stark ”vi”-känsla men också genom att kommunikationen kan förenklas eftersom utbildningsbakgrunden borgar för en jämn kunskapsbas. Å andra sidan torde det även finnas påtagliga risker med att vi-känslan tar en allt för stor plats i sammanhanget och utbildningsbakgrunden får större betydelse än personliga och yrkesmässiga egenskaper. KY segmentet håller däremot inte med civilingenjörer och jägmästare i lika stor utsträckning gällande kommunikation. Kan det bero på att man sitter mer isolerad inom produktionen? Eller handlar det mer om att man inte känner sig inblandad och delaktig i organisationens aktiviteter utanför sin specifika funktion?

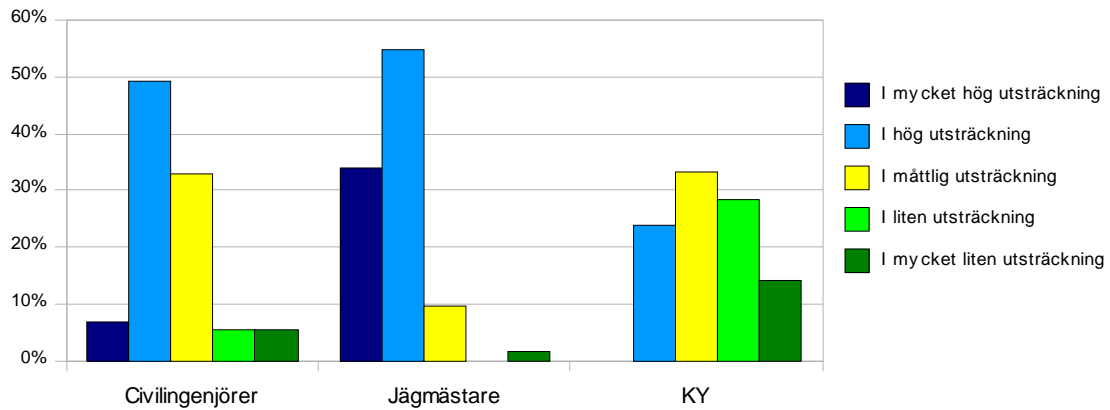
För att återknyta till resultatet och då fråga 35 ligger tyngdpunkten för den interna kommunikationen på det formella planet där regelbundna möten, internmail och intranät ligger i topp. Barrow & Mosley (2005) menar att det är av stor vikt att hålla en stark dialog med personalen gällande ny information eller nya budskap som företaget vill sprida, både internt och externt. Framförallt är det av stor vikt att personalen blir delgivna ny information innan allmänheten.

#### 4.2.7 Arbetsmiljö

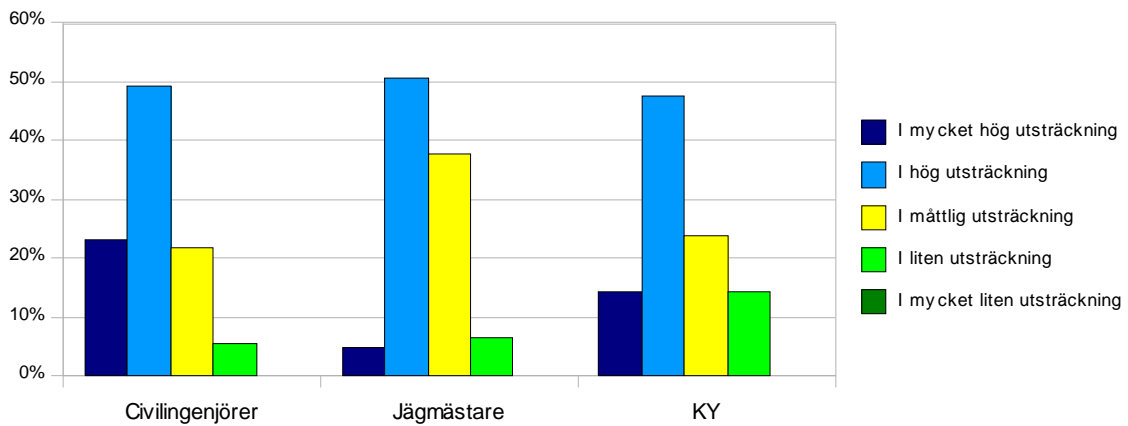
Fråga 26. Har den fysiska arbetsmiljön påverkat ditt yrkesval?



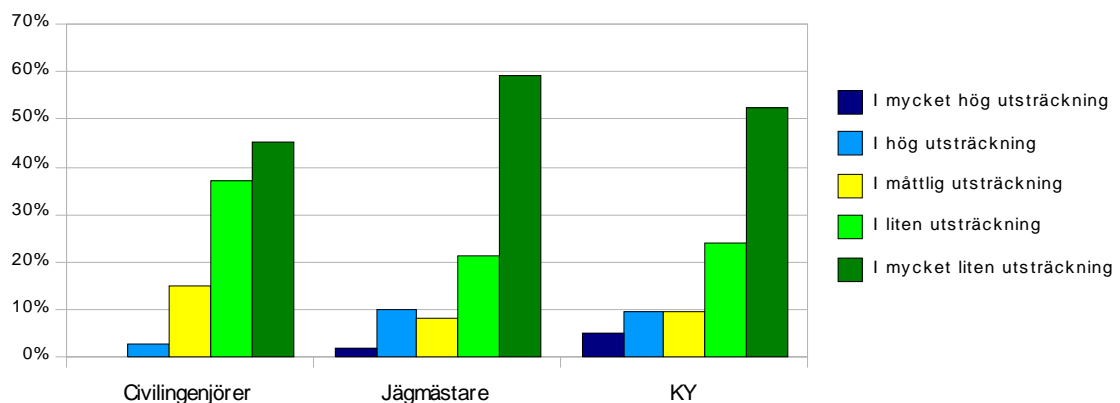
Fråga 27. Anser du att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam?



Fråga 28. I vilken utsträckning intresserar sig ledningen för personalens hälsa och välbefinnande?

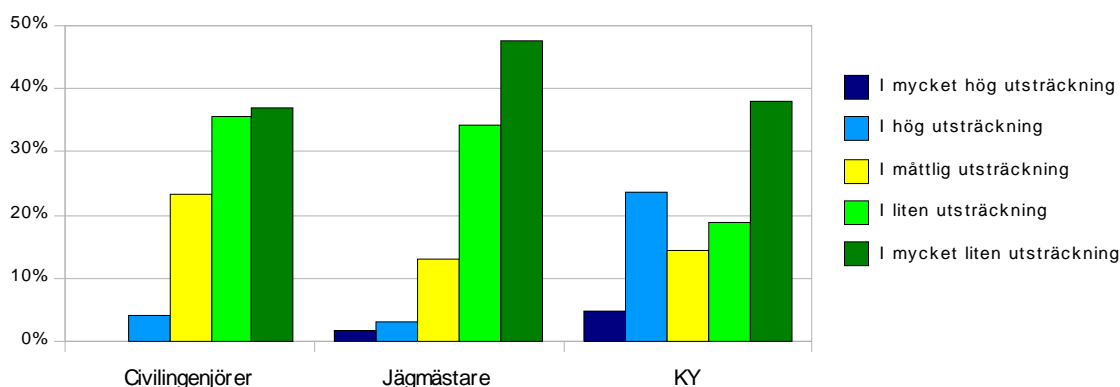


Fråga 29. Har du märkt någon ojämlikhet på grund av kön på din arbetsplats?

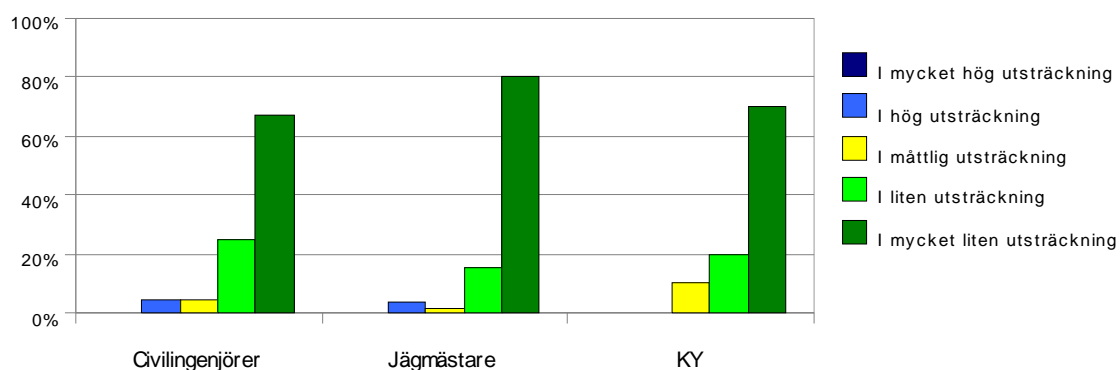


Kommentar: Några respondenter (jägmästare) har angett separat att det inte finns några kvinnor på arbetsplatsen.

Fråga 30. Har du märkt någon ojämlikhet på grund av ålder på din arbetsplats?



Fråga 31. Har du märkt någon ojämlikhet på grund av etnicitet på din arbetsplats?



Kommentar: I likhet med fråga 29 har en del respondenter (från samtliga utbildningskategorier) angett att det inte finns några personer med invandrarbakgrund på arbetsplatsen.

Arbetsmiljön skiljer sig ganska markant åt mellan de tre utbildningskategorierna vilket också påverkar hur respondenterna har svarat. Som fråga 26 visar har Civilingenjörernas yrkesval inte nämnvärt påverkats av arbetsmiljön. Arbetsmiljön har dock påverkat KY-utbildades yrkesval mer och störst inverkan har arbetsmiljön haft på jägmästarna yrkesval. Resultaten indikerar att jägmästarnas arbetsmiljö i någon mening är mer attraktiv, dvs en arbetsmiljö som i viss mån är förlagd i naturen ses som positivt. Åtminstone bland jägmästarna ska poängteras. Det går inte att utläsa från resultatet av fråga 26 hur attraktiv arbetsmiljön är för civilingenjörer och KY-utbildade. Att arbetsmiljön haft liten inverkan på yrkesvalet innebär nödvändigtvis inte att den är oattraktiv. Fråga 27 belyser emellertid den aspekten till viss del.

Jägmästarna anser att arbetsmiljön är säker och hälsosam i hög eller mycket hög utsträckning. Civilingenjörerna är också positivt inställda men inte alls i samma utsträckning som jägmästarna. Resultatet för KY-utbildade visar på större spridning men tyngdpunkten ligger på den negativa sidan, vilket måste ses som ett problem. Enligt Minchington (2006) har arbetsmiljön stor inverkan på attityden och produktiviteten på arbetsplatsen. I detta sammanhang blir det extremt viktigt för trovärdigheten i företagets employer brand att arbetsgivaren visar genuint intresse för arbetsmiljöfrågor. Fråga 28 antyder att så är fallet

inom skogsindustrin men det kan helt klart bli bättre. Trots allt har mellan ca 25 % och 45 % svarat att ledningen visar måttligt eller litet intresse för personalens hälsa och välbefinnande.

En säker och hälsosam arbetsmiljö och nollvision vad gäller olyckor och skador bör vara självklara målsättningar. Likväl är det ofrånkomligt att arbetet i produktionen på massa/pappersbruk, sågverk och i skogsbruket är förenat med vissa risker. Miljön är ofta bullrig med inslag av tunga arbetsmoment. Många förbättringar har genomförts, vilket historien vittnar om, men det finns fortfarande en hel del kvar att göra. Barrow & Mosley (2005) menar att ett företags employer brand ofta manifesteras i de anställdas arbetsmiljö men det är få företag som uppmärksammar arbetsmiljön mer än vad som krävs av arbetsmiljölagstiftningen. En viktig aspekt är att arbetsmiljön inte bara omfattar miljön som är direkt knuten till utförandet av arbetsuppgifter. Minst lika betydelsefull för den allmänna trivseln är den miljö som personalen vistas i under övrig tid, på raster osv. Barrow & Mosley (2005) nämner studier som visar att anställda som vistas i moderna, fräscha och välinredda arbetsmiljöer tenderar att vara mer positiva än anställda i äldre, mer sparsamt inredda miljöer.

Fråga 29, 30 och 31 berör i vilken utsträckning diskriminering av olika typer förekommer på arbetsplatsen. Könsdiskriminering förekommer i liten eller mycket liten utsträckning men nästan 20 % ur varje utbildningskategori har trots allt svarat att det förekommer i måttlig eller hög utsträckning, vilket naturligtvis är helt oacceptabelt. Ytterst relevant i sammanhanget är könsfördelningen bland respondenterna. Bland civilingenjörerna är knappt hälften kvinnor men bland jägmästarna och KY-utbildade är betydligt färre kvinnor, ca 20 %. Närmare granskning av resultaten (presenteras ej i resultatavsnittet) visar dock att det föreligger ytterst små skillnader mellan könen, dvs kvinnor verkar inte diskrimineras mer än män och vice versa. Detta gäller för alla tre utbildningskategorier. Det bör dock noteras att en del respondenter angett att det inte finns några kvinnor på arbetsplatsen. Avsaknad av kvinnor gör det naturligtvis svårt att bedöma huruvida det förekommer diskriminering eller inte.

Åldersdiskriminering verkar förekomma i något högre utsträckning än könsdiskriminering, särskilt bland KY-utbildade. Nästan 30 % anser att åldersdiskriminering förekommer i hög eller mycket hög utsträckning. Det framkommer inte om det är yngre eller äldre medarbetare som diskrimineras men eftersom enkäten riktar sig till unga medarbetare antar vi att de är föremål för diskrimineringen ifråga. Är målsättningen att rekrytera yngre arbetskraft utgör förekomst av åldersdiskriminering av uppenbara skäl ett stort hinder.

Förekomsten av etnisk diskriminering är ganska obetydlig men mellan 5 och 8 % av civilingenjörerna och jägmästarna anser ändå att diskriminering förekommer i måttlig eller hög utsträckning. Även här bör det vara nolltolerans som gäller. I likhet med fråga 29 finns det exempel på respondenter, från samtliga utbildningskategorier, som anger att det inte finns några medarbetare med invandrabakgrund. Det är oklart hur respondenter med eventuell invandrabakgrund har svarat, på grund av att den bakgrundsvariabeln ej finns med i enkäten. Detta faktum, i kombination med en till synes låg andel medarbetare med invandrabakgrund, gör det svårt att dra några välgrundade slutsatser om huruvida diskriminering förekommer eller inte.

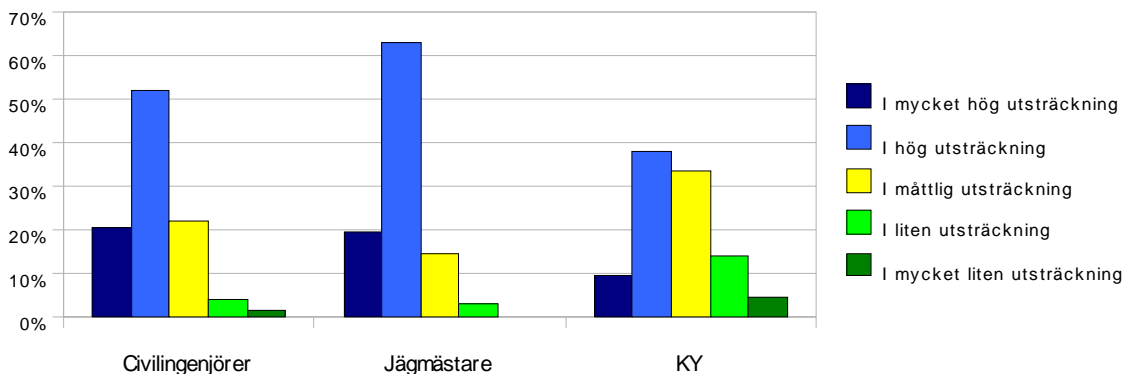


### 4.3 Resultat och analys Employer brand strategic platform (EBSP)

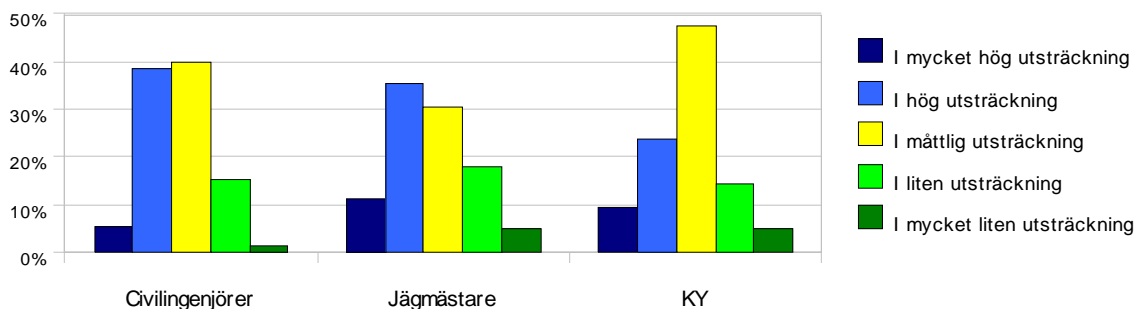
I detta avsnitt behandlas resultatet i jämförelse med EBSP som är mer kopplade till organisationen i sin helhet snarare än till de enskilda medarbetarna.

#### 4.3.1 Vision och värderingar

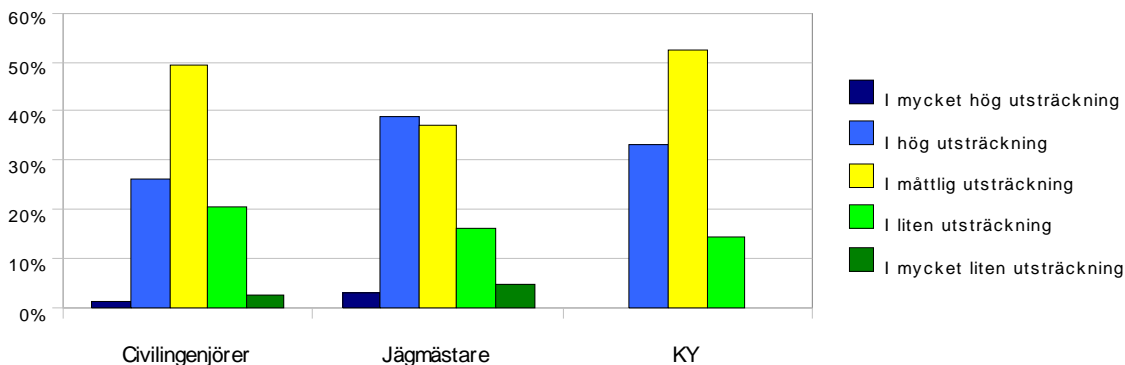
Fråga 36. Har du insikt i företagets vision och värderingar?



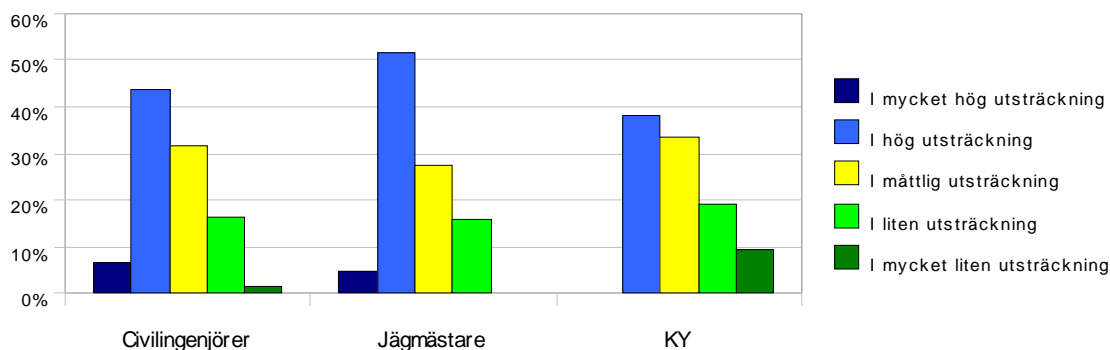
Fråga 37. Tycker du att de är meningsfulla som vägledning för din position inom organisationen?



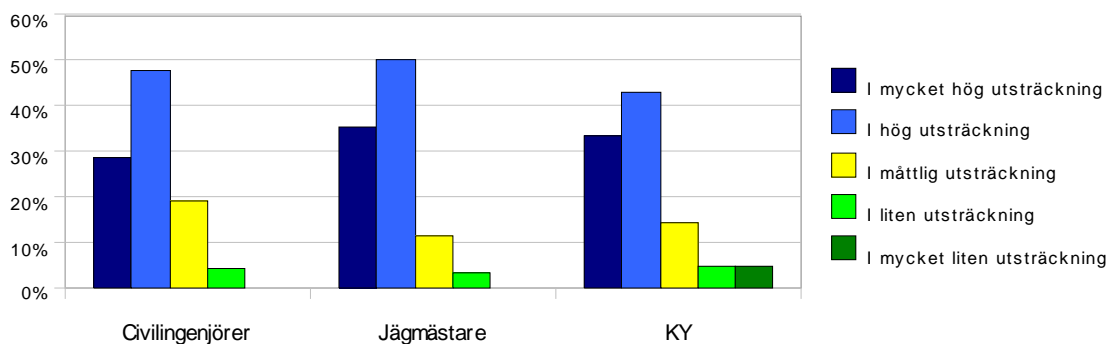
Fråga 38. Anser du att de kommuniceras på så sätt att alla inom organisationen förstår dem?



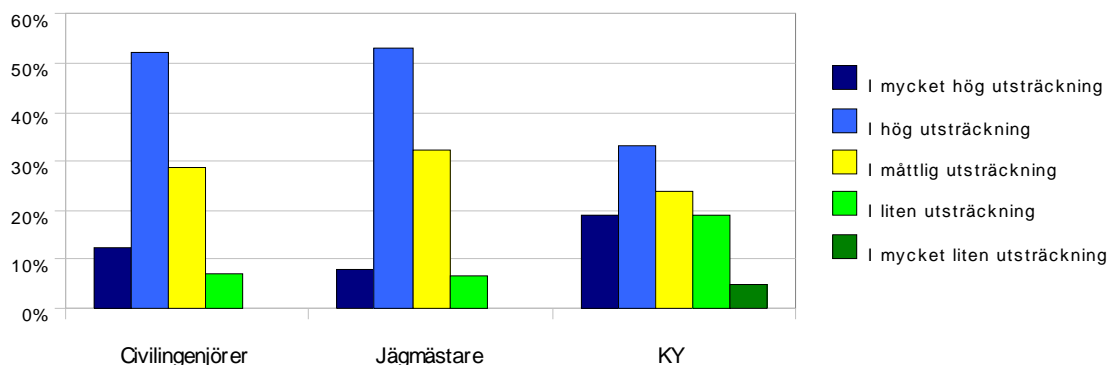
Fråga 39. Organisationen inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa?



Fråga 40. Känner du lojalitet gentemot företaget?



Fråga 41. Känner du att företaget är lojalt gentemot dig?



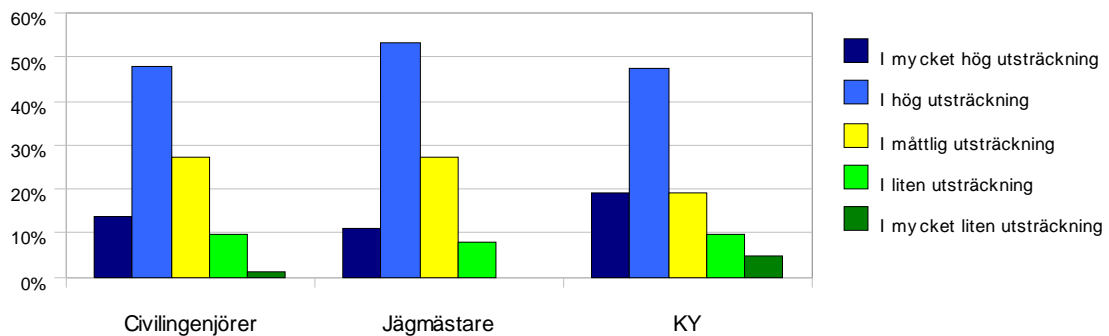
Organisationens mission, vision och värderingar är det som ligger till grund för hela verksamheten. De måste därför vara relevanta, aktuella och meningsfulla för alla anställda på samtliga nivåer (Minchington, 2006). De måste kommuniceras på ett sätt som gör att de kan förstås av alla anställda. Genomgående i avsnittet är utfallet sämre hos KY gruppen, vilket är anmärkningsvärt. Fråga 36 berör specifikt insikten i vision och värderingar och kännedomen

är relativt hög hos civilingenjörer och jägmästare men när kommande fråga 37 tar upp huruvida detta är meningsfullt för den specifika positionen inom organisationen försämras det positiva utfallet betydligt, till och med halveras. Varpå utfallet i nästa steg fråga 38 gällande kommunikation försämras ytterligare. Den bristande insikten men även på vilket sätt visioner och värderingar kommuniceras kan möjligtvis kopplas till skiljande utbildningsnivåer men det ska inte vara en ursäkt. Finns det ett behov av förenklade versioner bör det även tillses. Med förenklade versioner menar vi inte nödvändigtvis mer lättlästa eller lättolkade utan snarare specifikt anpassade för den funktion som medarbetaren har.

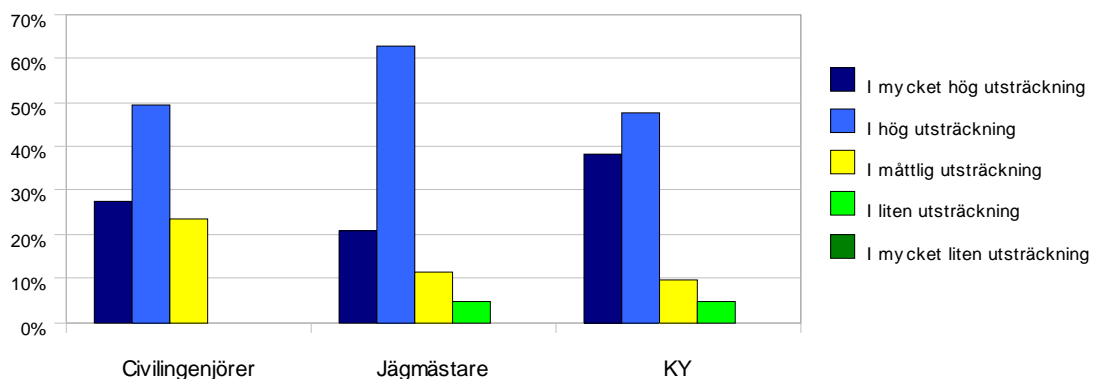
Fråga 39 berör inspiration. Om utfallen på tidigare tre frågor hade varit riktigt bra är vi tämligen övertygade om att även denna fråga hade fått ett mycket bra utfall. För vem vill inte ha medarbetare som känner sig inspirerade att göra sitt bästa på arbetsplatsen? Om medarbetare har en stor förståelse för vad som förväntas av dem i arbetet samtidigt som man agerar utefter organisationens värderingar och mål gentemot samtliga intressenter torde det leda till en generellt sett positiv uppfattning av organisationens varumärke både som företag och arbetsgivare. Medarbetarna i enkäten känner stor lojalitet gentemot sina respektive företag, civilingenjörer och jägmästare uppfattar även att organisationerna är lojala gentemot dem, dock inte KY-utbildade i samma utsträckning. Detta kan eventuellt härledas till att produktionsneddragningar och avvecklingar i större utsträckning drabbar funktioner med lägre utbildningsnivåer. Det går emellertid inte att trycka för mycket på vikten av att ha funktionsanpassade system för implementering av mål, visioner och värderingar på samtliga nivåer i organisationen. För ett starkt employer brand ska samtliga staplar genomgående i denna kategori vara blå.

#### 4.3.2 Miljö och socialt ansvar

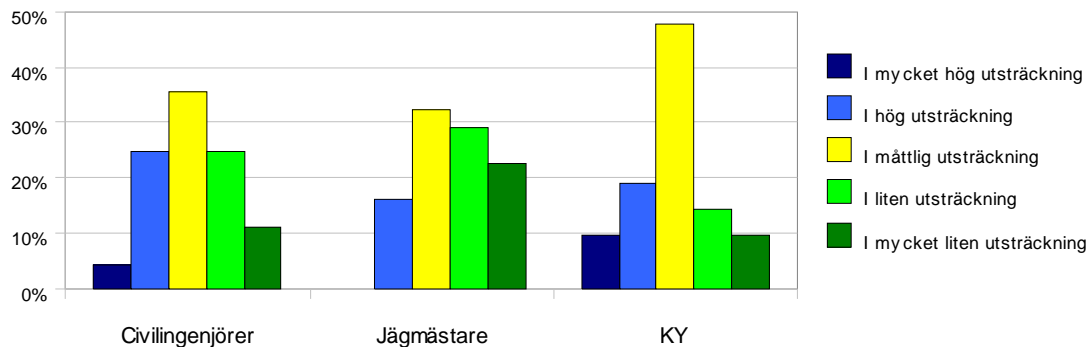
Fråga 42. Tycker du att organisationen tar ett socialt ansvar?



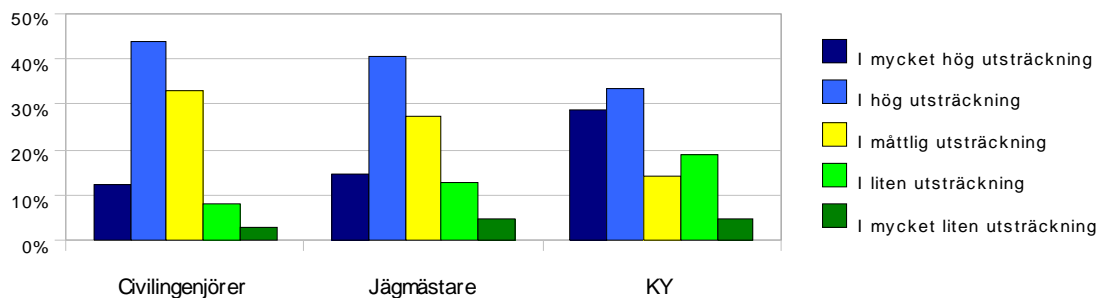
Fråga 43. Tycker du att organisationen tar ett miljöansvar?



#### Fråga 44. Är miljöaspekten viktig för ditt val av arbetsgivare?



#### Fråga 45. Anser du att skogsindustrin har en konkurrensfördel på grund av miljöaspekten?



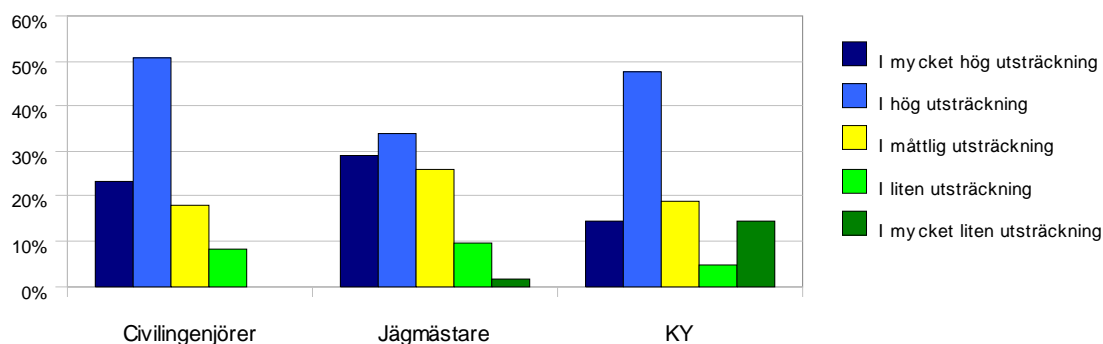
En övervägande del av medarbetarna anser att skogsindustrin både tar ett socialt och miljöansvar vilket kan härledas av fråga 42 och 43. Intresset för Corporate Social Responsibility (CSR) har vuxit betydligt under senare år och det finns åtskilliga studier som visar på de positiva effekterna av CSR på medarbetarengagemang. Barrows & Mosley (2005) belyser studier som menar att 20% av de tillfrågade anser att företag med en tydlig CSR image är mer attraktiva som arbetsgivare. Vidare belyses även positiva effekter på arbetsmoral, motivation och benägenhet att rekommendera arbetsgivare för andra i sin omgivning. Socialt ansvarstagande är bra för samhället och bra för affärerna och en medveten strategi gällande företagets sociala ansvar stärker företagets employer brand då det vittnar om långsiktighet och omtanke (Minchington, 2006).

I samband med skogs näringsveckan i Stockholm i slutet på april stod klimatfrågan och därigenom miljöaspekten i fokus. Om anställda inom industrin i allmänhet och industrins övriga intressenter i synnerhet får samma utomordentliga presentation och inblick i de möjligheter som miljö och klimatfrågan innebär torde det ge mycket positiva effekter. I linje med vad som togs upp gällande miljö och klimat antas att respondenterna i enkäten ställer sig med hänvisning till fråga 45 där samtliga kategorier har en tro på konkurrensfördelar i och med miljöaspekten. Nästa steg är givetvis att få med sig allmänheten och där igenom även potentiella medarbetare.

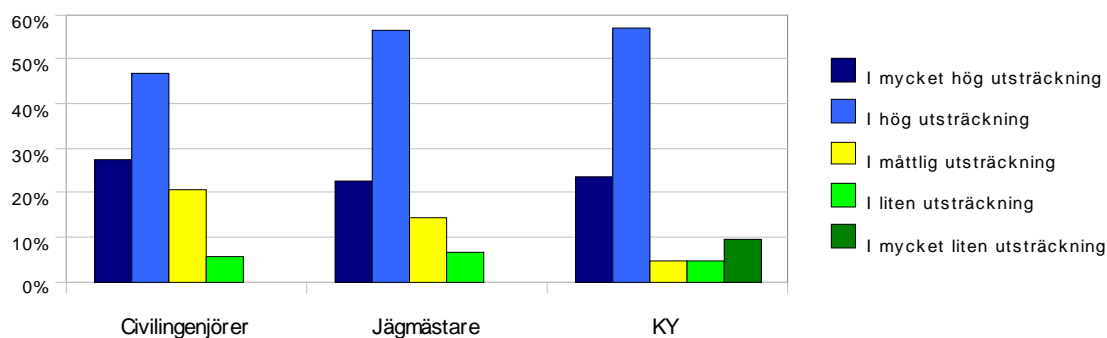
Det finns en mycket stor potential, samtidigt som det emellertid finns svårigheter. Det är lätt att säga att träprodukter binder kol och är klimatvänliga men inte lika lätt att förklara för allmänheten varför de sedan ska skeppas eller på annat sätt transporteras till andra sidan jordklotet. Tydligt engagemang i bioenergifrågor borde främjas eftersom nya branschnischer med potential generellt sett har visat sig vara dragplåster i rekryteringssammanhang (Minchington, 2006). Vad som däremot är betänkligt är fråga 44 gällande miljöaspekter och val av arbetsgivare. Man tror på en konkurrensfördel i miljöaspekten och man anser att företagen både tar ett socialt och ett miljöansvar men det visar sig vara av mindre intresse vid val av arbetsgivare. Och då särskilt gällande jägmästare, som är den yrkeskategorin inom industrin som bör ha den godaste insikten i biologirelaterade sammanhang. En förklaring kan vara att jägmästare i sitt utbildningsval redan på ett tidigt stadium valt potentiell huvudbransch och kanske sedermera inte bryr sig märkbart om vilket av de befintliga företagen han eller hon representerar. Fördelningen mellan KY-utbildade och civilingenjörer är ganska lika men med en liten övervikt åt måttlig utsträckning i KY fallet. Rekryteringen från KY-utbildningarna har visat sig överlag vara relativt lokalt förankrad men enkäten visar ändå på att det finns ett intresse för miljöfrågor, vilket sannolikt också kan ha betydande positiva effekter för företagsryktet på mindre bruksorter.

### 4.3.3 Ledarskap

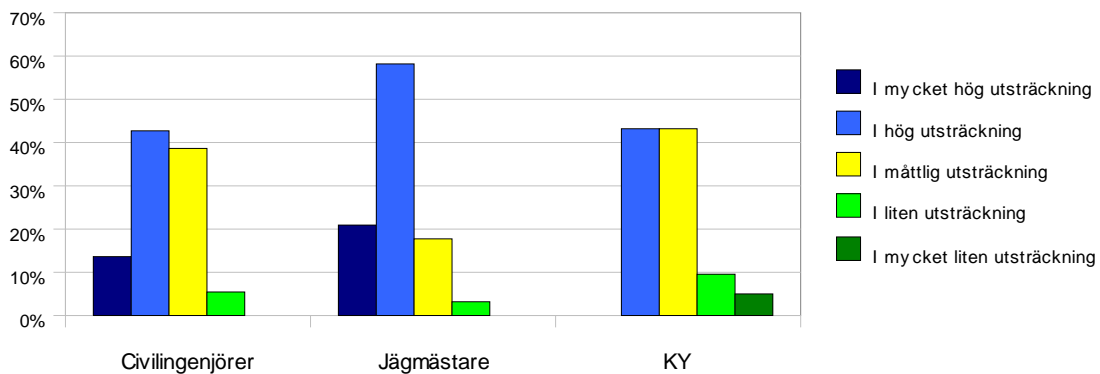
Fråga 46. Känner du att dina chefer uppmuntrar dig i ditt arbete?



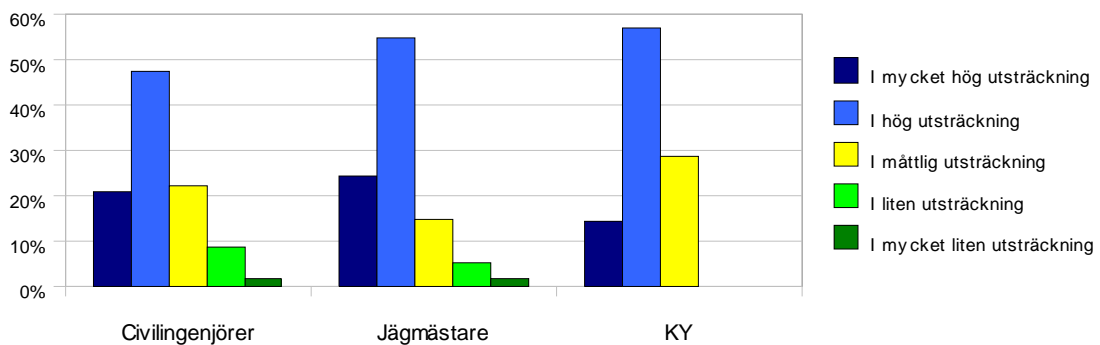
Fråga 47. Känner du att du har ledningens förtroende?



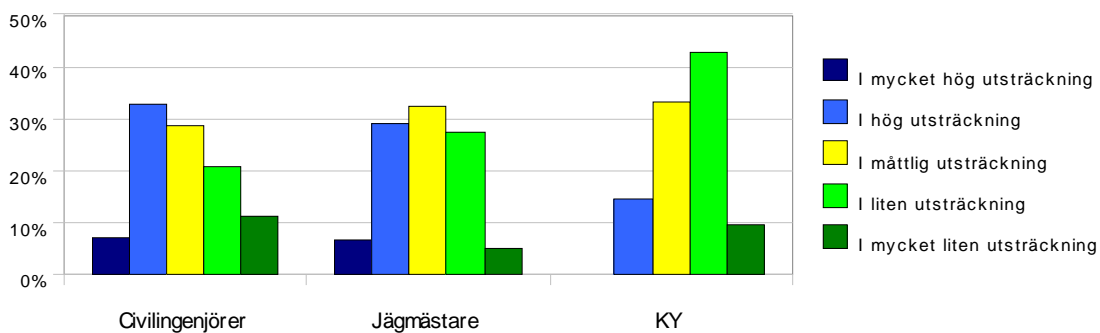
Fråga 48. Känner du förtroende för ledningen?



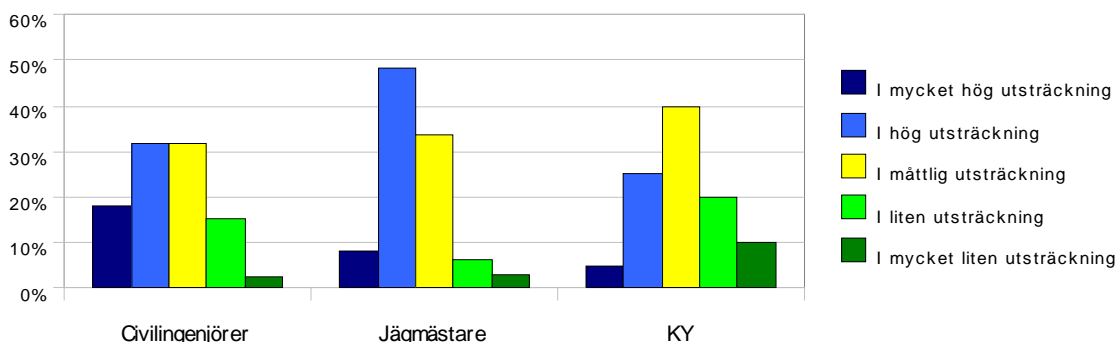
Fråga 49. Delegerar ledningen till dig tillräckligt med ansvar?



Fråga 50. Känner du dig delaktig i de beslut som rör verksamheten i stort?



## Fråga 51. Premieras initiativtagande av cheferna?



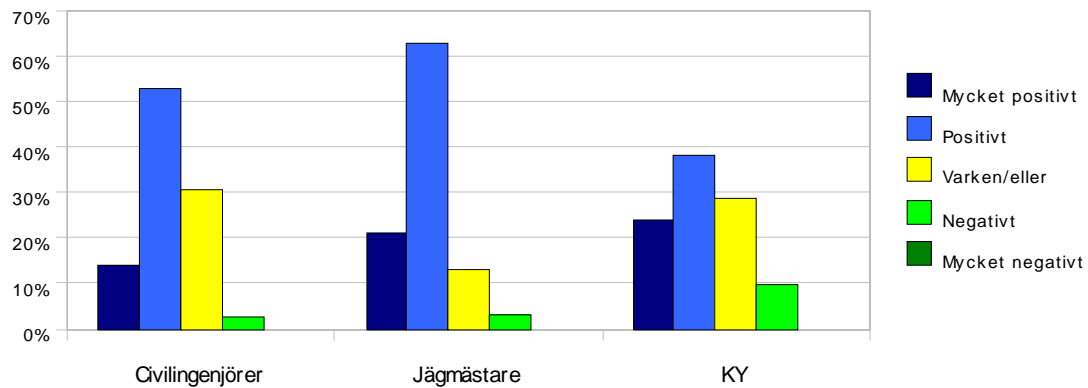
Bra ledarskap bidrar till motiverade och presterande medarbetare vilket starkt påverkar företagets employer brand. Fråga 47 belyser att samtliga kategorier överlag känner att de har ledningens förtroende och fråga 49 att man anser att chefer delegerar ansvar i tillräckligt stor utsträckning. Emellertid har ledningen inte lika stort förtroende hos medarbetarna enligt fråga 48. Barrow & Mosley (2005) hävdar att chefernas agerande och beteende har mycket stor betydelse i de anställdas ögon inte bara på toppnivå. Ledarskapet har en central roll när det gäller att förstärka trovärdigheten kring organisationens employer brand. Det måste helt enkelt korrelera med den bild som framförs i företagets employer brand. Michaels et al (2001) fann mönster i sin studie som pekar på att flertalet unga medarbetare graderade goda relationer till sin chef ibland de viktigaste faktorerna vid karriärrelaterade val. Ett mer negativt fynd i studien tyder dock på att individer väljer arbetsgivare på grund av uppfattningen om organisationen men lämnar den på grund av chefen/cheferna (Michaels et al, 2001).

Det är förmodligen helt naturligt som fråga 50 försöker utröna att samtliga funktioner i en organisation inte känner sig delaktiga i beslut som rör verksamheten i stort. Utbildningsbakgrund korrelerar med funktion och funktion med organisationsstruktur, men det är återigen av stor vikt att man är informerad. Således torde överlag medarbetare känna sig mer delaktiga i beslut som rör verksamheten i stort om de är informerade. Informationen kan därmed ses som delaktighet vilket i sin tur är ett tecken på gott ledarskap.

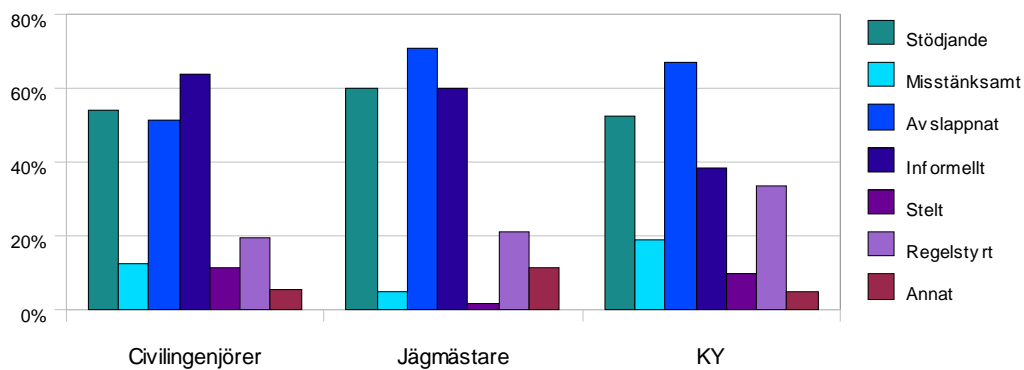
Uppmuntran i fråga 46 och initiativtagande i fråga 51 väger över åt det positiva hållet men vi hade gärna sett ännu bättre utslag. Herman & Gioia (2000) menar att en viktig aspekt i ett företag med ett gott rykte på arbetsmarknaden är att ledningen förespråkar förändring och att de inte är rädda för att uppmuntra de anställda att finna metoder som gör arbetet bättre, enklare eller snabbare. Därför blir dialogen mellan anställda och chefer oerhört viktig, något som leder till behovet att kontinuerligt utvärdera ledarskapet och ge anställda möjligheten att lämna och återfå feedback från sina chefer som tidigare nämnde i och med medarbetarundersökningar.

#### 4.3.4 Rykte och kultur

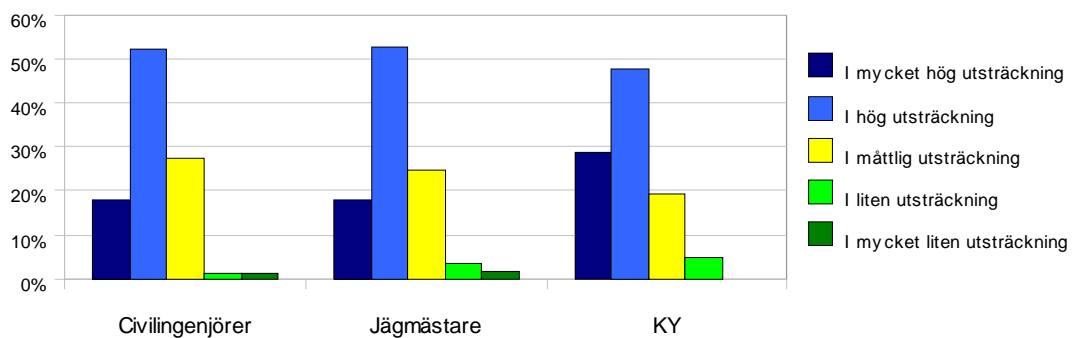
Fråga 52. Vad har företaget för rykte bland medarbetarna?



Fråga 53. Arbetsklimatet på företaget är: (Flera alternativ är möjliga)

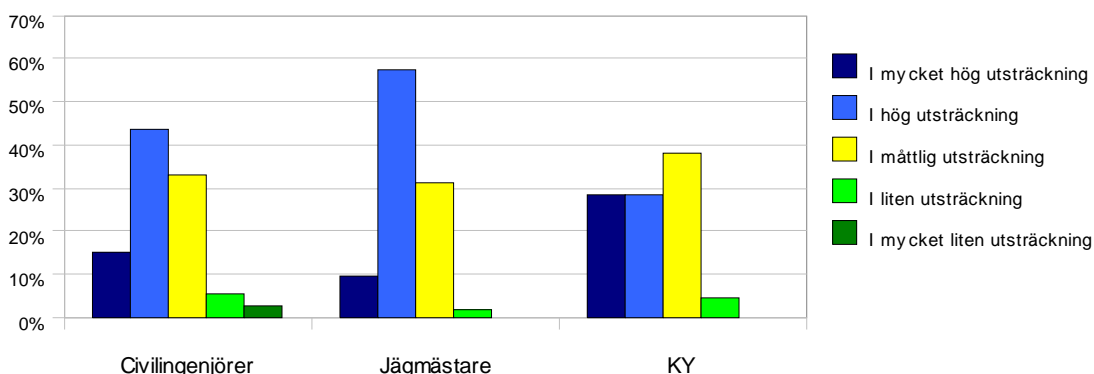


Fråga 54. För mina vänner berättar jag att organisationen är ett mycket bra ställe att arbeta på?

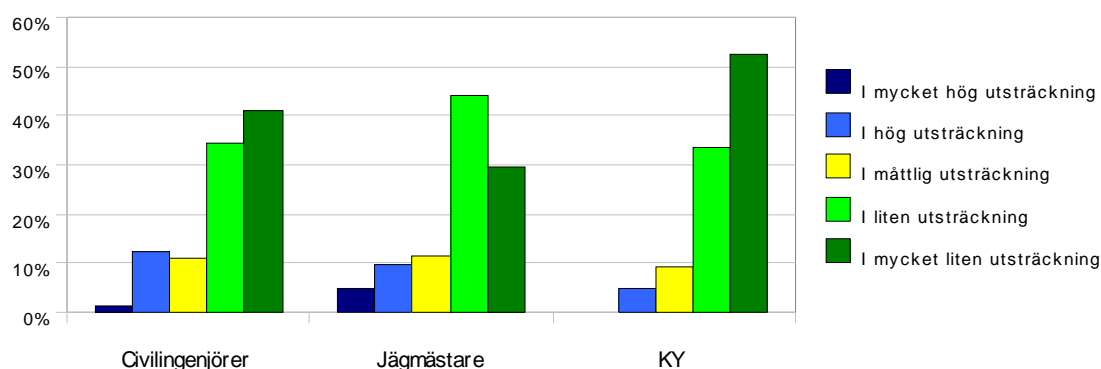




Fråga 55. Var det lätt för dig att ta till dig och bli en del av företagskulturen inom organisationen?



Fråga 56. Upplever du att det finns hinder för att få in fler kvinnor i branschen?



Det finns ofta ett nära samband mellan ett employer brand och företagets rykte gällande produkter och tjänster. Om på samma sätt relationen med företaget och dess representanter i allmänhet ses som god antas även företaget vara en god arbetsgivare (Barrows & Mosley 2006). Ett stödande, avslappnat och informellt arbetsklimat enligt fråga 53 torde vara en god grund för att fler än 70% av medarbetarna enligt fråga 54 i hög eller mycket hög utsträckning berättar för vänner och bekanta att organisationen är ett mycket bra ställe att arbeta på. Den något högre graden av regelstyrning inom KY-kategorin i fråga 53 förklaras sannolikt av maskinhantering. Det ligger i sakens natur att arbetet i produktionen är mer regelstyrt på grund av t.ex säkerhetsaspekter.

Ryktet internt är enligt fråga 52 mycket bra inom civilingenjör- och jägmästarkategorin, på KY-sidan är det positivt men inte riktigt i lika stor utsträckning. Detta kan eventuellt härledas till att produktionsneddragningar och avvecklingar i större utsträckning drabbar funktioner med lägre utbildningsnivåer.

Vidare menar teorin att extern marknadsföring har ett nära samband med företagets rykte. Medarbetare tenderar att ha bättre insyn i marknadsaktiviteter än den externa mottagaren och det är därför av stor vikt att ryktet och kulturen som framförs i marknadsföringen stämmer överens med upplevelsen medarbetaren har. Det ger anställda en känsla av stolthet och

tillfredsställelse av att vara del av företaget. Det som tidigare nämndes i samband med kommunikation gäller självklart även här. Positiv eller negativ publicitet ska naturligtvis förankras internt innan den släpps ut. Välformulerade marknadskampanjer hjälper inte det interna ryktet om inte personalen känner att budskapet är sanningsenligt.

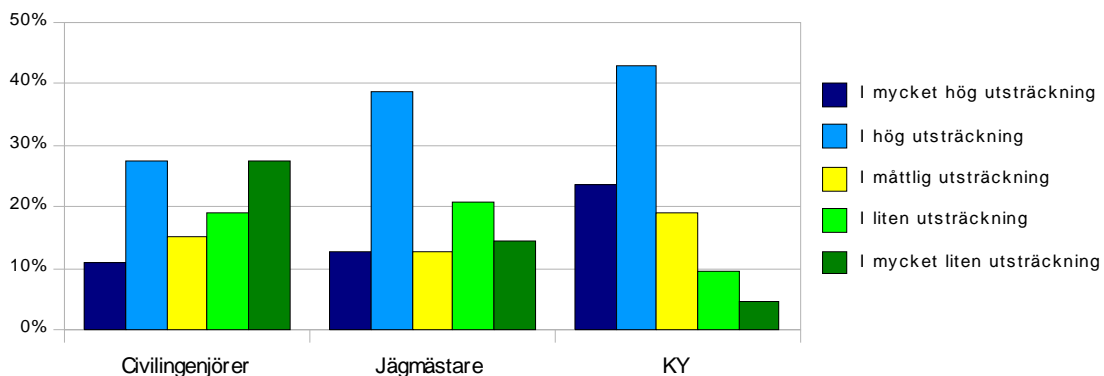
En enhetlig, positiv och uppmärksammasad företagskultur kan bidra till ett starkt employer brand. Överlag anser sig majoriteten av respondenterna i fråga 55 haft lätt att ta till sig och bli en del av kulturen inom respektive organisation. I synnerhet har KY-utbildade haft lättast att ta till sig kulturen i sina respektive företag. Teorin menar vidare att organisationer som tar steget från ”good to great” i allmänhet även har tydliga band till en stark företagskultur där personalen har möjligheter att utvecklas (Minchington, 2006).

Fråga 56 bör vara mycket intressant ur industrisynpunkt. Den enda yrkeskategorin som har en stor del kvinnor är civilingenjörer med 48% av respondenterna inom kategorin. 75% anser emellertid inte att det finns några betydande hinder för att få in fler kvinnor i branschen och den procentuella svarsfördelningen skiljer sig inte åt beroende på kön.

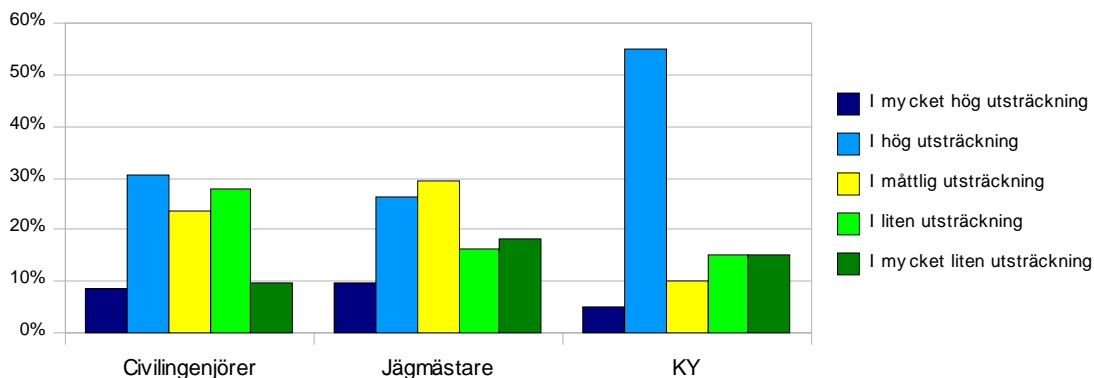
Analyseras även jägmästar- och KY-utbildade kvinnor specifikt, anser procentuellt sett fler kvinnor att det inte finns några betydande hinder att komma in i branschen. Detta är mycket positivt ur branschsynpunkt och synnerligen ur brandingsynpunkt, särskilt som den berörda urvalsgruppen består av relativt unga nyanställda medarbetare. En brasklapp bör dock läggas in för det faktum att den kvinnliga representationen är mycket låg för både KY-utbildade och jägmästare.

#### 4.3.5 Förhållandet mellan arbete och privatliv

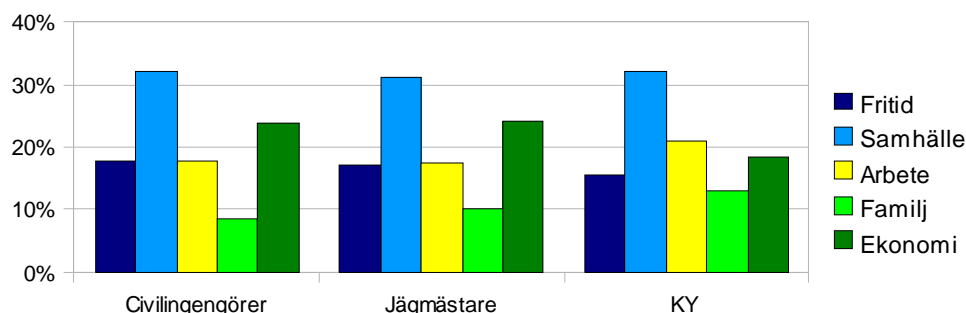
Fråga 23. Har ditt geografiska ursprung påverkat ditt yrkesval?



Fråga 24. Har ditt val av yrke påverkat dina geografiska möjligheter till arbete?



Fråga 25. Rangordna inbördes genom att ange hur betydelsefulla följande områden är i ditt liv för närvarande. Rangordna 1-6 där 1 är viktigast.



Kommentar: Rangordningen av de olika områdena har summerats och varje område har tilldelats en poängsumma. Denna poängsumma har sedan dividerats med den totala poängsumman och därigenom erhålls de procentsatser som staplarna i diagrammet illustrera. En låg stapel innebär således en hög rangordning och som diagrammet visar rangordnas familjen överlägset högs av samtliga utbildningskategorier.

Det finns många argument och mycket forskning som talar för att en bra balans mellan arbete och privatliv är en grundförutsättning för att kunna prestera maximalt. Obalans med för stor tyngdpunkt på arbete kan leda till stress och ökad sjukfrånvaro bland de anställda. (Barrow & Mosley, 2005). Teorierna kring employer branding är främst baserade på förhållanden som råder i bland annat USA och Storbritannien. Eftersom välfärdssystemen i dessa länder inte alls är lika omfattande som i Sverige blir det av naturliga skäl en mycket viktig del i employer branding. I Sverige har dock alla lagstiftad rätt till bl.a. föräldraledighet och jämförelsevis lång semester. Med andra ord blir teorin mindre relevant under svenska förhållanden i det avseendet.

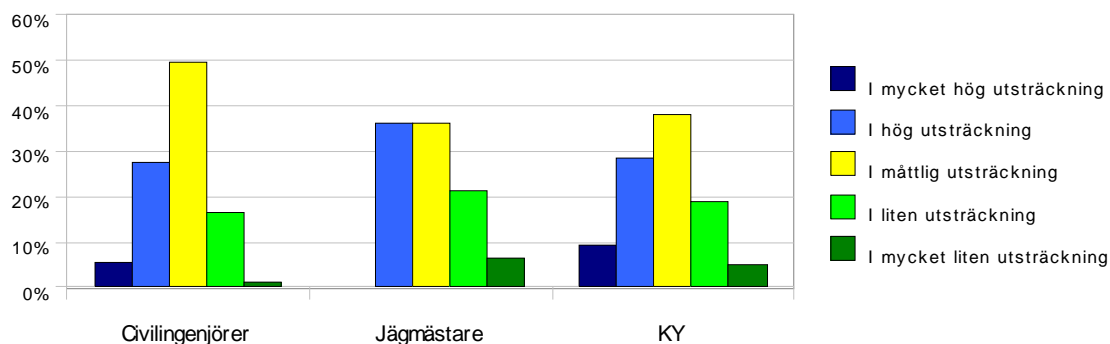
Fråga 23 och 24 tar i stället sikte på en annan aspekt av balansen mellan arbete och privatliv, nämligen betydelsen av arbetets geografiska lokalisering. Jobben inom skogsindustrin är i huvudsak och av uppenbara skäl koncentrerade i ett antal, ofta till invånarantalet, mindre orter. En nackdel med detta förhållande skulle kunna vara att möjligheterna till en givande fritid och socialt umgänge begränsas, vilket i sin tur försämrar balansen mellan arbete och privatliv. Fråga 23 visar att civilingenjörer är mer benägna att röra på sig medan KY-utbildade i högre utsträckning väljer yrke baserat på geografisk härkomst. Detta stöds också av fråga 24 som visar att KY-utbildade anser sig mest geografiskt begränsade genom yrkesvalet. Eftersom merparten av alla jobb för KY-utbildade finns på produktionsanläggningarna är resultatet i fråga 24 föga överraskande. Civilingenjörer och jägmästare känner sig inte lika geografiskt bundna av yrkesvalet som KY-utbildade men det finns ingen majoritet åt vare sig det positiva eller det negativa hållet.

Resultatet i fråga 25 är i det närmaste identiskt mellan utbildningskategorierna, framför allt mellan civilingenjörer och jägmästare. Familjen värderas i särklass högst av samtliga, därefter kommer fritid och arbete på samma plats. KY-utbildade värderar dock fritid och ekonomi något högre än arbetet. Resultatet bekräftar tydligt varför en bra balans mellan arbetsliv och privatliv är viktigt. Eftersom KY-utbildade värdesätter fritid i högre utsträckning än övriga kan det ur ett brandingperspektiv vara en fördel att exempelvis erbjuda mer fritidsrelaterade förmåner. En intressant återkoppling kan i detta sammanhang göras till fråga 12 som visar att

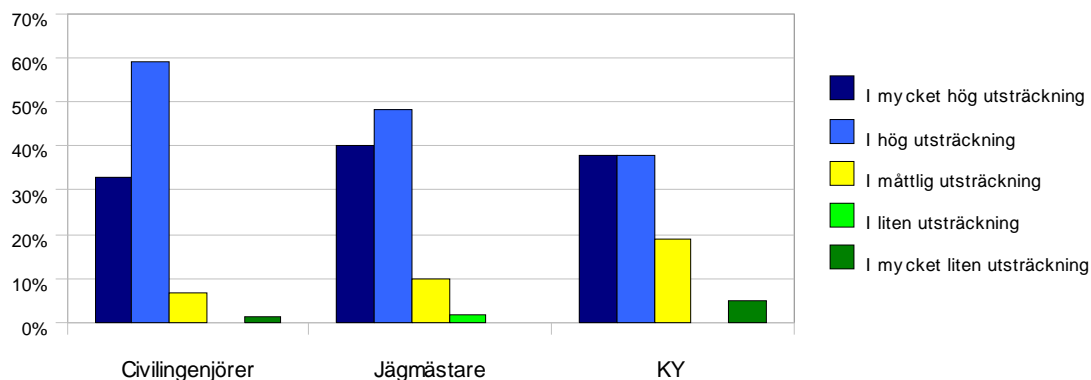
förmånsutbudet för KY-anställda är starkt begränsat. Ökad balans mellan arbete och privatliv kan även skapas genom ett ökat användande av flextider på arbetsplatsen där det är möjligt. Problemen med den geografiska begränsningen av jobben inom skogsindustrin skulle också i viss utsträckning kunna minskas genom mer flexibla arbetsplatser. Dagens informationsteknik reducerar behovet av personliga möten och en hel del arbete kan skötas över Internet.

#### 4.3.6 Innovation, framtidsutsikter

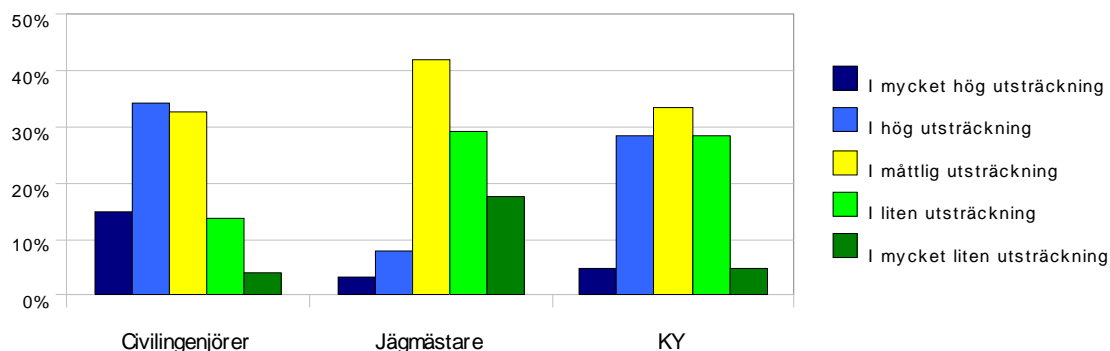
Fråga 57. Är innovation någonting som ofta berörs inom organisationen?



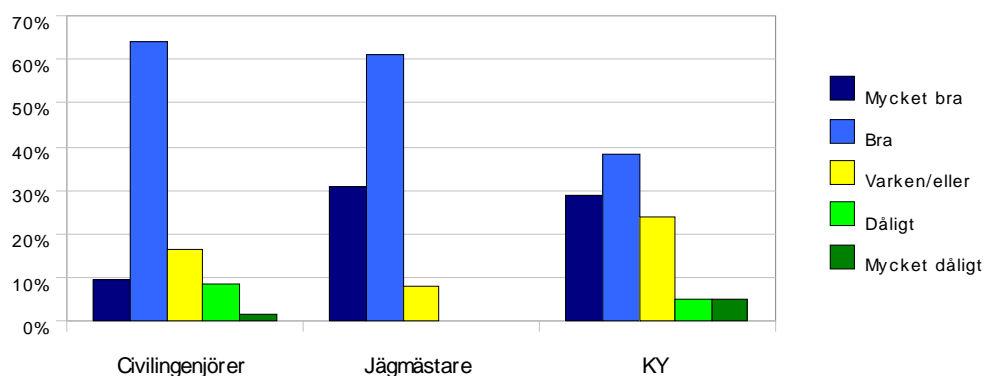
Fråga 58. Är innovation en förutsättning för branschens utvecklingsmöjligheter?



Fråga 59. Var innovation och teknik en betydande faktor i ditt yrkesval?



Fråga 60. Hur ser framtidsutsikterna för din arbetsgivare ut?



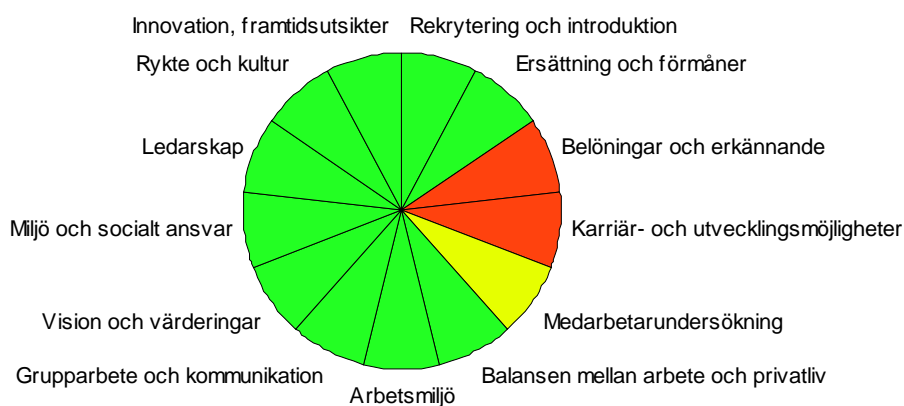
Innovation handlar om att transformera nya idéer till hållbara värdeskapande intäkter, att hitta nya affärsförgreningar och system för att etablera långsiktigt hållbara affärsrelationer. Organisationer som är innovationskapabla tenderar att även leverera bättre resultat (Minchington, 2006). Som tidigare nämndes har nya branschnischer ofta visat sig vara dragplåster i rekryteringssammanhang. Fråga 58 tar upp huruvida innovation är en förutsättning för branschens utvecklingsmöjligheter och det visar sig här tydligt att samtliga kategorier är fullkomligt överens om att så är fallet. Fråga 57 söker utröna hur ofta innovation berörs i organisationen. Resultatet är förvånansvärt lågt eftersom nästan samtliga respondenter tror att innovation är en förutsättning för vidare utveckling. Kan det bero på att branschen har en så traditionell förankring? Att till exempel jägmästarutbildningen rent innehållsmässigt sett likadan ut under mycket lång tid? Eller handlar det om att det finns en generell förändringsavers inställning? Inte alls oväntat är både KY-utbildade och civilingenjörer betydligt mer intresserade av teknik och innovation än jägmästare. Innovationer behöver emellertid inte vara teknikrelaterade. Företag som främjar och uppmuntrar till entreprenörskap och innovationsanda kommer sannolikt att vara mer attraktiva som arbetsgivare och det kommer även att bidra till att behålla kompetent personal.

Avslutningsvis i fråga 60 ställer sig i stort sett samtliga respondenter inom respektive kategori positiva till organisationens framtidsutsikter.

#### 4.4 Sammanfattande bedömning av skogsindustrins EVP

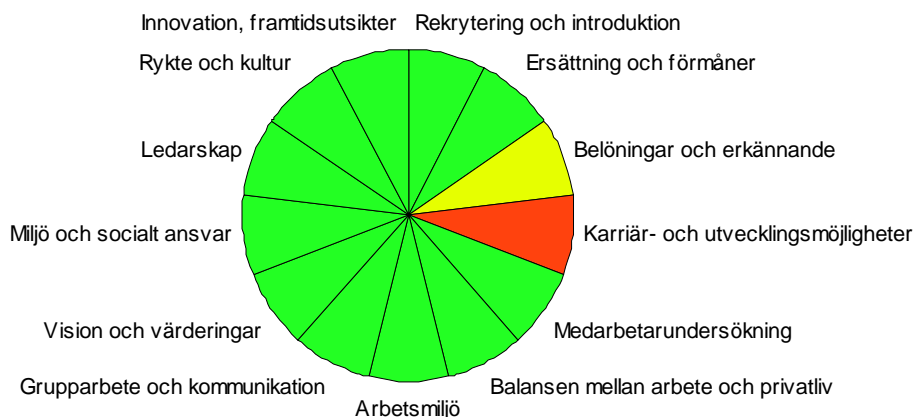
Följande diagram visar en sammanfattande bedömning av skogsindustrins EVP utifrån de tre utbildningskategorierna. Bedömningen kan sägas vara en kvalitativ sammanvägning av resultatet av enkätstudien. En summering av procentsatser ligger därför inte till grund för bedömningen. Färgsättningen har ingen koppling till färgsättningen av diagrammen i resultatet. Grön färg representerar en positiv bedömning ur medarbetarnas perspektiv och röd färg representerar svagare områden. Gult innebär ett förhållningssätt som varken är positivt eller negativt. Tolkningen har gjorts utifrån teorins syn på vitala element inom EVP och är kopplade till svaren inom de enskilda utbildningskategorierna.

##### Civilingenjörer



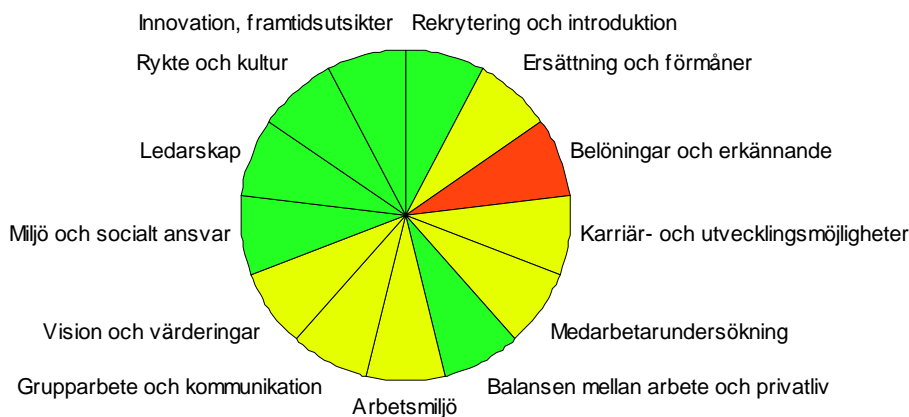
En aggregerad syn på samliga områden inom Minchingtons modell ger skogsindustrins EVP utifrån civilingenjörers perspektiv. Inte mer än 32% av respondenterna svarar att det finns belöningsystem för prestationer som går utöver vad som normalt förväntas av dem men 69% av dessa anser inte att systemet stimulerar till extraordinärt engagemang. 74% av civilingenjörerna innefattas inte av något karriärutvecklingsprogram och de anser endast i måttlig utsträckning att företaget uppmuntrar till kompetensutveckling. Omkring 30% av civilingenjörerna känner inte till om det förekommer regelbundna medarbetarundersökningar. De undersökningar som genomförs uppfattas dock som ganska positiva men de leder endast till förändringar i måttlig utsträckning. Sammantaget görs bedömningen att skogsindustrins EVP är svagt med avseende på de två dimensionerna belöningar och erkännande och karriär- och utvecklingsmöjligheter. Dimensionen medarbetarundersökning är varken svag eller stark och övriga dimensioner är relativt starka.

## Jägmästare



Skogsindustrins EVP utifrån jägmästarna är något bättre i jämförelse med civilingenjörerna. 54% av jägmästarna svarar att det finns ett belöningsystem för prestationer som går utöver vad som normalt förväntas av dem, vilket är en högre siffra jämfört med civilingenjörerna. Detta gör att dimensionen belöningar och erkännande bedöms som varken stark eller svag. Drygt 80% av respondenterna innefattas inte av något karriärutvecklingsprogram. Jägmästarna är dock något mer nöjda med befintliga karriärutvecklingsprogram än civilingenjörerna. Dimensionen karriär och utvecklingsmöjligheter bedöms följaktligen vara svag på grund av avsaknaden av karriärutvecklingsprogram. Resterande dimensioner av skogsindustrins EVP får anses vara starka ur jägmästarnas perspektiv.

## KY-utbildade



Skogsindustrins EVP utifrån KY-utbildade är betydligt svagare jämfört med föregående utbildningskategorier. Genomgående i resultatet verkar interna satsningar på KY-utbildade vara mer eftersatta. 43% av medarbetarna har belöningsystem inom företaget. Denna siffra är bättre jämfört med civilingenjörerna men sämre jämfört med jägmästarna och dimensionen bedöms som svag. Dimensionerna ersättning/förmåner, karriär/utvecklingsmöjligheter, medarbetarundersökning, arbetsmiljö, grupparbete/kommunikation och vision/värderingar bedöms vara varken starka eller svaga. Övriga dimensioner bedöms vara starka.

## 5. Diskussion

Kapitlet inleds med en allmän diskussion om hur employer branding kan göras på företags- respektive branschnivå. Därefter berörs employer brandingens interna och externa perspektiv som sedan kopplas till företags/branschnivåerna genom en integrerad modell. Avslutningsvis ges förslag till strategier för att stärka skogsindustrins interna respektive externa employer brand samt specifika strategier för de tre utbildningskategorierna.

### 5.1 Employer branding ur ett bransch kontra företagsperspektiv

Genom enkätundersökningen har vi nu skapat oss en helhetsbild av skogsindustrins employer brand och mer specifikt definierat skogsindustrins EVP. Här stöter vi emellertid på en omständighet som tidigare berörts i metoddiskussionen och som kräver förnyad uppmärksamhet. Teorierna kring employer branding handlar uteslutande om hur företag ska attrahera, engagera och behålla kompetenta medarbetare och dimensionerna i EVP är i hög utsträckning företagsspecifika. Alla företag, även inom samma bransch, har sina kulturer, unika värderingar och visioner och olika policys vad gäller personal, ersättningar och ledarskap. Kärnbudskapet i employer branding är att varje enskilt företag måste utgå från sin unika situation och bygga sitt unika employer brand. Precis som med all branding måste ett employer brand spegla företagets värderingar, visioner och policys, både internt och externt i alla möten med omvärlden. Den här studien visar skogsindustrins aggregerade employer brand men eftersom enskilda företag i branschen kan avvika mer eller mindre från helhetsbilden är employer branding på branschnivå mycket riskabelt. Om man inte är medveten om vilka dimensioner av EVP som är branschgemensamma kommer employer branding på branschnivå förmedla en falsk bild på företagsnivå.

Vilka dimensioner kan då sägas vara gemensamma för branschen? Först och främst kan miljöaspekten anses vara gemensam. Miljöaspekten har egentligen två dimensioner. Dels den förnyelsebara råvaran dels på vilket sätt den förädlas, dvs. hur energikrävande och miljöpåverkande förädlingsprocessen är. Båda dimensionerna är gemensamma för branschen eftersom samma råvara används och den skördas från samma ställe med i stort sett samma brukningsmetoder. Importen av råvara anses vara marginell i sammanhanget. Med tanke på att miljöfrågor fått allt större tyngd på den politiska agendan samt skogens roll i kampen mot klimatförändringarna bör miljöaspekten tillmätas mycket uppmärksamhet i skogsindustrins employer branding.

En annan gemensam dimension är innovation och teknik. Skogsindustrin är en högteknologisk bransch, något som gemene man förmodligen inte är medveten om. Andra branscher som IT och bioteknik faller en skugga över skogsindustrin i det avseendet men vår studie visar trots allt att innovation är intimt förknippat med branschen. Även denna aspekt bör således ha en framträdande betydelse i employer branding.

Övriga dimensioner av EVP, t.ex. ledarskap, kultur, värderingar, belöningsystem osv. är sådant som de enskilda företagen måste utveckla själva och sedan marknadsföra och förmedla genom sina egna unika employer brand. Studien vittnar dock om ett svagt employer brand i många avseenden för dessa dimensioner.



## 5.2 Externt och internt perspektiv på employer branding

Vid en första anblick kan employer branding tyckas ha en starkt extern inriktning, dvs. fokus på hur företag ska forma sitt employer brand för att attrahera potentiell arbetskraft. Detta är visserligen inte särskilt konstigt med tanke på den hårdnande konkurrensen på arbetsmarknaden och det faktum att pensionsavgångar måste ersättas med nya medarbetare. För mycket tyngdpunkt på det externa perspektivet kan dock vara skadligt om det interna perspektivet försummas. Om inte företagets employer brand har sitt ursprung från insidan kan det omöjligt fortleva på utsidan (Sartain & Schumann, 2006). Parallellen till konsumentmarknaden är i det här sammanhanget lika illustrativ som allmängiltig. Precis som på konsumentmarknaden gäller det inte bara att locka nya kunder, man måste också värna om de befintliga kunderna för att vara konkurrenskraftig på sikt. Samma förhållande råder, närmast som en naturlag, på arbetsmarknaden.

Employer brandingens interna perspektiv syftar till att engagera och behålla medarbetarna, vilket kan vara nog så svårt som att attrahera nya medarbetare. De dimensioner av EVP som berör det interna perspektivet är främst ledarskap, grupparbete och kommunikation och medarbetarundersökningar. När en anställd på ett företag kommer i kontakt med företagets produkter eller bara får en association till företaget bör detta skapa en positiv känsla av stolthet, engagemang och glädje, dvs. kärnan i employer brandingens interna perspektiv kommer till uttryck.

På liknande sätt handlar employer brandingens externa perspektiv om att placera företagets employer brand i den potentiella arbetskraftens medvetande. Detta är steg ett, sedan gäller det att skapa associationer kring företagets employer brand som triggas varje gång den potentiella medarbetaren kommer i kontakt med företaget. Den här bilden måste nödvändigtvis inte vara identisk med den bilden som företagets anställda har och är sällan det i verkligheten (Barrow & Mosley, 2005)

Till skillnad från anställda i ett företag har potentiella medarbetare relativt lite kunskap om företagets interna policys vad gäller ersättningar, ledarskap, kommunikation osv. Ur företagets perspektiv är det också väldigt svårt att förmedla den typen av information på grund av att den ofta upplevs ointressant och sällas därför bort. I stället är det mer effektivt att lyfta fram företagets värderingar, kultur och utvecklingsmöjligheter i det externa perspektivet.

Utifrån ovanstående resonemang har vi skapat en enkel modell (se Figur 7) som knyter ihop bransch/företagsperspektivet och det interna/externa perspektivet.

<b>Branschnivå</b>		Miljö, socialt ansvar Innovation Rekrytering
<b>Företagsnivå</b>	Ersättning, förmåner Belöningar, erkännande	
	Arbetsmiljö Balans arbete-privatliv Ledarskap Grupparb. kommunikation Medarbetarundersökningar	Värderingar, vision Kultur, rykte Karriär, utveckling Rekrytering, introduktion
	<b>Internt perspektiv</b>	<b>Externt perspektiv</b>

Figur 7. Kopplingen mellan bransch/företagsnivån och det interna/externa perspektivet.

Modellen kan användas som stöd eller utgångspunkt för att avgöra vilka dimensioner av EVP man bör lägga vikt vid beroende på marknadsförare och målgrupp. På branschnivå är det lämpligt att marknadsföra miljö- och innovationsdimensionerna externt eftersom dessa delas av alla företag i branschen. Som synes bör man inte skapa ett branschspecifikt, internt employer brand av redan nämnda anledningar.

Skiljelinjen mellan det interna och det externa perspektivet utgör ingen skarp gräns. Typen av arbetskraft man vill attrahera har betydelse för vilka interna dimensioner som bör framhävas. Exempelvis är en KY-utbildad förmodligen mer intresserad av arbetsmiljöfrågor, balans mellan arbete och privatliv och ersättning och förmåner än karriär och utvecklingsmöjligheter. Med andra ord bör man differentiera sitt employer brand utifrån målgruppen (Barrow & Mosley, 2005).

Givetvis är dimensionerna i det externa perspektivet även viktiga internt och vice versa. Men i marknadsföringen gentemot potentiella medarbetare är det effektivare att fokusera på de ”mjuka” dimensionerna i modellens externa perspektiv. Kultur och värderingar är t.ex vida begrepp som bland annat formas av de interna dimensionerna i ett företag. En företagskultur kan dock i marknadsföringen beskrivas genom artefakter från de interna dimensionerna och därigenom kan man förmedla en tydligare bild av kulturen. En känsla är enklare att ta till sig än hårda fakta och siffror. Ett tydligt exempel kan hämtas från Googles webbsida där man kan läsa följande om kulturen som präglar företaget (google.se, 2009):

”Google har en väldigt platt organisation där alla har flera olika funktioner. Till exempel spenderade den internationella webbadministratör som skapar Googles semesterlogotyper en vecka med att översätta hela webbplatsen till koreanska. Chefen för våra driftstekniker är en legitimerad neurokirurg. Eftersom alla inser att de spelar en lika viktig roll för Googles framgångar är det ingen som tvekar att köra över en person i företagsledningen under en rullskridskohockeymatch.”

Den här typen av företagsbeskrivning går inte att hitta på någon av de svenska skogsindustrieföretagens webbsidor. Varför undrar vi? Vem vill inte arbeta på ett företag med en sådan fängslande och öppen företagskultur?

Vidare handlar rekrytering inte bara om att annonsera i tidningar och på Internet. Rekryteringsprocessen börjar långt tidigare och inbegriper alla de aktiviteter då en potentiell medarbetare kommer i kontakt med företaget (Minchington, 2006). Rekryteringen kan därför sägas spela en nyckelroll i employer branding eftersom det är här möjligheten att förmedla sitt externa employer brand skapas. Rekryteringsarbete är således något som initialt kan och bör genomföras på branschnivå, Framtidsresan är ett bra exempel på detta. Gränsen mellan rekrytering och allmän informations/kunskapsförmedling blir i det här sammanhanget ganska diffus. Men att vägleda ungdomar in på en branschrelaterad utbildning är alltid ett första steg om där inte tidigare finns en koppling till industrin. Ansvaret för rekryteringen till branschrelaterade utbildningar bör läggas på branschnivå samt även information och kunskapsförmedling inom de mer generella akademiska segmenten.

Även sett ur ett företagsperspektiv finns stora möjligheter. Dagens studenter har i stor utsträckning förmågan att samla på sig information om organisationer och dess förehavanden. Nya medier fungerar som självklara informationskällor. På några enstaka minuter kan årsredovisningar, hållbarhetsrapporter och generell företagsinformation inhämtas. Tiden vid möten med studenter kan utnyttjas genom att engagera och stimulera. Under författarnas studietid har kontakter med branschrepresentanter i stor utsträckning just handlat om generell information, vilket absolut inte är att förakta men det finns naturligtvis ytterligare dimensioner. Förbered casematerial och informera gruppen som företagsrepresentanten ska möta om vad som kommer att hända vid mötet och vad för information som bör inhämtas som en förberedelse, stimulera till problemlösning och diskussion, det kommer definitivt att engagera studenterna och ge företaget möjligheten att redan vid ett tidigt stadium bilda sig en uppfattning om vad för talanger som kanske finns. Problem och frågeställningar som företag möter i vardagen kan säkerligen utnyttjas för att fungera som grund till problemlösningsseminarier etc. Det kan handla om allt ifrån drivning och logistikproblematik till beskattningsfrågor och produktutveckling och bör utvecklas och inkludera även studenter utanför de branschspecifika utbildningarna för att på så sätt förbättra skogsindustriella företags ställning hos den generella student populationen. Poängen är att få studenterna att relatera till verklighetsbaserad problematik för att på ett mjukare sätt möta övergången till att praktiskt hantera teori i verkligheten. Se möten som delar i skapandet av en relation, utnyttja studenternas intresse för branschen och företaget specifikt så finns möjligheten att fostra relationer som sedermera kan leda till väl underbyggda rekryteringar.

## **5.3 Strategier för att stärka skogsindustrins employer brand**

### ***5.3.1 Internt employer brand***

Resultaten i studien visar att skogsindustrins interna employer brand har en del brister. Ett formellt introduktionsprogram är något som alla företag bör införa. Introduktionen bör även omfatta alla nyanställda eftersom det är en mycket viktig del av rekryteringsprocessen. Ökad användning av belöningsystem är en annan viktig åtgärd att ta fasta på samt göra de befintliga belöningsystemen mer ändamålsenliga. Det viktiga är att prestationen kopplas till tydliga och rimliga mål och systemen får definitivt inte innehålla tävlingsmoment som belönar höga prestationer och bestraffar låga. Belöningsystemen måste också vara individuella och utformade på så sätt att de inte leder till överansträngning.

Användandet av karriärutvecklingsprogram inom branschen är enligt vår mening väldigt underutnyttjat, endast ca 20-25 procent omfattas av ett formellt sådant. Vid saknaden av karriärutvecklingsprogram kan det inte bara bli svårt att attrahera unga människor utan ännu svårare att behålla nyckelpersoner med karriärambitioner. Risken är att dessa människor lämnar företaget endast på grund av att de saknar en tydlig struktur och riktning i karriären.

Även förekomsten av medarbetarundersökningar bör bli mer frekvent. Resultaten visar att nästan 30 procent av civilingenjörerna och KY-utbildade och 13 procent av jägmästarna inte känner till om det förekommer några regelbundna medarbetarundersökningar. Med viss reservation för att en del respondenter i studien är nyanställda kan ändå konstateras att detta är under all kritik. Medarbetarundersökningar är ett oombärligt instrument i employer branding genom att de möjliggör feedback och låter medarbetarna komma till tals. På så vis går det att identifiera problemområden och sätta in resurser där det behövs för att stärka företagets employer brand. Resultatet i studien visar också att de anställda faktiskt uppskattar medarbetarundersökningarna, något som ytterligare talar för ökat användande.

### ***5.3.2 Externt employer brand***

För att stärka branschens externa employer brand krävs en allmänt ökad exponering mot de målgrupper man är ute efter. Det finns en hel del verktyg att använda sig av för att lyckas med det och det viktigaste är att tänka utanför ramarna, söka nya kanaler och utgå från målgruppens perspektiv.

De allra flesta företagen, i synnerhet skogsindustriföretag, har karriärsidor på sina webbplatser men vid närmare studier är de lika enformiga som intetsägande. För det första bör karriärsidorna differentieras mer beroende på vilka målgrupper man riktar sig till. Exempelvis en sida för ingenjörer, en för jägmästare och en för KY-utbildade. Informationen på sidorna bör grundligt beskriva vad de olika tjänsterna innebär, arbetsuppgifter, profilbeskrivning dvs. vilka personlighetsdrag som passar tjänsten – generalist, specialist, analytiker osv. Studenter är olika och med detaljerad information av den här typen blir det enklare att bedöma vilka intressen och egenskaper som stämmer överrens. Mycket viktigt är också att informationen på karriärsidorna beskriver vad företaget har att erbjuda studenterna i form av framtidsutsikter hos företaget, karriärmöjligheter, personlig utveckling, nätverk osv. Mindre tonvikt bör läggas vid formella kompetenskrav eftersom detta snarare har en avskräckande effekt.

Andra intressanta inslag på webbsidorna kan vara chattar. E-postmeddelanden i all ära men det börjar redan bli ett föråldrat kommunikationsverktyg. Generellt sett dröjer det alldeles för lång tid innan man får ett svar, och allt för ofta får man inget svar alls. Idag kommunicerar människor och framför allt ungdomar på nya, snabbare sätt. En idé är att lägga upp en chattfunktion på karriärsidorna som besökarna kan använda sig av. Chatten kopplas till

lämpliga personer på företagen som snabbt kan besvara frågor kring karriär, examensarbeten osv. Detta behöver nödvändigtvis inte bli särskilt tidskrävande för personalen om ansvaret för chatten fördelas mellan flera personer enligt ett rullande schema. Den stora fördelen med en chatt är att besökarna får tillgång till enkel information väldigt snabbt.

Ett annat fenomen som vuxit lavinartat de senaste åren är bloggar. Det finns exempel på bloggar som blivit mycket populära och på grund av skyhöga besökstal har de också fått stor betydelse i marknadsföringssammanhang. Detta skulle kunna vara en möjlig reklampelare för skogsindustrierna. Bloggen kan handla om svensk skogsindustri och relaterade ämnen och välkända personer inom industrin men även framträdande människor i svenskt näringsliv bjuds in för att öka läsvärdet och populariteten.

Som tidigare nämnts kan branschen göra mycket i arbetet med employer branding men mycket av ansvaret ligger alltså hos de enskilda företagen. Man kan inte lämpa över den uppgiften på branschorganisationen och hoppas på att allt ska lösa sig. Till syvende och sist är employer branding väldigt företagsspecifikt. Kommunikationen med studenter bör inledas så tidigt som möjligt under utbildningen för att skapa ett försprång gentemot konkurrenterna. Det är svårt att överträffa en relation som studenterna redan skapat till andra företag. Något som också bör finnas i medvetandet är att den allmänna marknadskommunikation som företag bedriver även påverkar företagets employer brand. Studenter tar intryck av allt som syns i massmedia vilket marknadsavdelningar måste beakta vid val och utformning av företagets kommunikation.

### **5.3.3 Strategier för civilingenjörer**

Civilingenjörerna är kanske den grupp som är svårast att attrahera. Enligt Företagsbarometern (universum.se, 2009) finns inte ett enda skogsindustriföretag bland de 50 första på listan över de mest eftertraktade arbetsgivarna för civilingenjörer. På motsvarande lista i Finland finns två skogsindustriföretag och två skogsindustrirelaterade företag bland de 20 mest eftertraktade. Vad gör man i Finland för att locka studenterna till skogsindustrin kan man fråga sig och kanske kan de lära oss ett och annat. En förklaring kan sannolikt vara att skogsindustrin har en mycket större roll i finskt näringsliv och det finns begränsat med framgångsrika internationella företag med nationellt ursprung. Men vi ska här inte spekulera i vad finnarna har för sig utan i stället bör uppmärksamheten riktas mot vad som faktiskt går att påverka.

Den viktigaste förändringsinriktningen är enligt Högskoleverket (2006) att kontakterna mellan universitet och näringsliv på flera håll behöver utökas. Utbildningen måste förbereda studenterna på att lösa tekniska problem inom tidsmässiga och ekonomiska gränser. Det är därför angeläget att utbildningen utformas i samarbete med näringslivet och studenterna måste ha återkommande kontakter med näringslivet under utbildningens gång.

I en undersökning bland civilekonomstudenter vid Handelshögskolan i Stockholm (2007), framkommer det att studenterna själva värdesätter deltagande från företagets sida och det finns ett klart samband mellan hur välkänt ett företag är bland studenter och företagets attraktivitet. Med andra ord ligger det en stor vinst i att bara synas bland studenter eftersom det upplevs positivt och ökar populariteten.

Även Franksson (2009) påvisar detta samband i sin studie bland 200 civilingenjörstudenter i kemi och bioteknik vid Göteborgs och Lunds Universitet. I samma studie framkommer också vilka egenskaper hos en arbetsgivare som studenterna värdesätter. Intressanta arbetsuppgifter, god gemenskap, personlig utveckling och trygg anställning var viktigast, men betydelsefullt var även karriärmöjligheter, att företaget tar miljö- och socialt ansvar. Ansvar, lön,

internationella kontakter, värderingar och geografisk lokalisering var också viktiga aspekter men inte i lika hög utsträckning som de övriga. I Handelshögskolans undersökning (2007) anser studenterna att attraktiva arbetsgivare karaktäriseras främst av goda framtidsutsikter, verksamhet i spännande bransch, spännande arbetsområden, personlig utveckling, språngbräda till fortsatt karriär. Som de båda studierna visar är de mest attraktiva egenskaperna sådant som företagen har svårt att påverka men å andra sidan handlar det om uppfattningar och åsikter och sådant kan definitivt påverkas. Faktum är att de företag som uppfattas som attraktiva varit väldigt aktiva i sin marknadsföring gentemot studenter, där de framhävt just att företaget befinner sig i en spännande bransch med goda arbetsutsikter och att de erbjuder spännande arbetsuppgifter (Handelshögskolan, 2007). Med andra ord handlar det till stor del om imagebyggande och att placera sig i studenternas blickfång.

Synen på sommarjobb bör vidgas från att bara vara ett sätt att fylla en tillfällig arbetsbrist under semestermånaderna till att vara ett effektivt marknadsföringsmedel. Studenter som fått positiva erfarenheter från ett sommarjobb, med givande arbetsuppgifter, delar med sig av det till sina studiekamrater. Företaget etablerar en relation till studenterna som sedan sprider positiv information på ett mycket effektivt sätt. Att erbjuda traineetjänster och internships är också mycket eftertraktat bland studenter, i synnerhet kvinnliga studenter (Handelshögskolan, 2007).

#### **5.3.4 Strategier för jägmästare**

Att locka jägmästare till skogsindustrin är inte lika problematiskt som att attrahera civilingenjörer, av det enkla skälet att jägmästarna redan valt en skoglig bana. Merparten av alla jägmästare hamnar i skogsindustrin efter avslutad examen. Det finns dock företag utanför skogsindustrin som också anställer jägmästare och arbetsmarknaden öppnas upp ännu mer i och med globaliseringen. Med tanke på den internationellt sett höga kvalitet som de svenska skogliga utbildningarna har, finns det därför all anledning att stärka sitt employer brand även bland jägmästarstudenter.

Den stora utmaningen ligger dock i att öka intresset för jägmästarutbildningen. Visserligen fylls alla utbildningsplatser varje år men det är relativt få som söker och antagningspoängen är låga. Mellan 2001 och 2008 var den lägsta antagningspoängen i genomsnitt 14,76 (vhs.se, 2009) och den har pendlat upp och ner mellan 13,14 och 15,31 utan någon tydlig trend. Låga antagningspoäng medför ett antal negativa konsekvenser. För det första ökar andelen studenter som valt utbildningen i andra hand vilket ökar risken för senare avhopp och låg motivation. För det andra leder låga antagningspoäng till att studenter med sämre studievana antas vilket i hög utsträckning påverkar resultaten. Sammantaget leder detta till sämre kvalitet på utbildningen dels på grund av att lärosätets ekonomi påverkas negativt av avhoppet och dels på grund av att kraven på studenterna, medvetet eller omedvetet, anpassas efter de dåliga resultaten.

Vilka åtgärder kan då vidtas för att förbättra situationen? Först och främst måste man synas mer bland gymnasieelever och här är Framtidsresan ett mycket bra initiativ. Enligt vår mening kan dock ett antal förändringar av jägmästarutbildningen genomföras för att göra den till ett mer attraktivt alternativ för gymnasieelever. Förändringarna har göra med bland annat utbildningsortens placering, kursinnehåll och utbildningens upplägg men eftersom den här uppsatsen handlar om employer branding går vi inte närmare in på de aspekterna här. I stället fokuserar vi på vad branschen kan göra för att höja kvalitén på utbildningen och stärka sitt employer brand.

Jägmästarprogrammet har alltid varit starkt knutet till skogsindustrin som aktivt deltagit mycket i utbildningen. Men det är en stor och viktig skillnad mellan att delta i utbildningen och att påverka och ställa krav på utformning och innehåll. Med påverka menar vi inte att företagen enbart ska hålla gästföreläsningar där de marknadsför det egna företaget och berättar om hur de sköter sin verksamhet. Möjligtvis fyller detta sitt syfte på grundnivå och i fältundervisning men på mer avancerad nivå bör samarbetet mellan universitetet och branschen präglas mer av påverkan och utbyte än deltagande. De absolut vanligaste anställningarna för nyutexaminerade jägmästare är råvaruinköpare och produktionsdrivningsledare. Man kan verkligen ställa sig frågan om det är rimligt att studera på universitet i fem år för att sedan bli virkesinköpare, något som en skogsmästare med tre års utbildning kan göra minst lika bra. Poängen är att branschen måste påverka utbildningen så att den blir mer ändamålsenlig, alternativt öppna upp för andra typer av anställningar för jägmästare. Det finns inga kurser som heter virkesinköp eller produktionsledning men trots allt är det inköpare och produktionsledare som anställs. Element som berör dessa funktioner finns naturligtvis i utbildningen men återigen åberopas ändamålsenlighet.

Ett annat välkommet och pedagogiskt oslagbart inslag i utbildningen är användandet av verklighetsbaserade case. Fördelen med den typen av undervisning är att studenterna lär sig se verklighetens komplexitet, tillämpa teori på praktik samt att den integrerar olika delämnena. Företagens roll blir att bidra med praktisk kunskap och casematerial från verkligheten.

Självklart är detta engagemang förknippat med en omedelbar kostnad för företagen men man bör i stället se det som en investering som betalar sig när studenterna väl börjar jobba. Mer engagemang och påverkan under utbildningen ger inte bara högre kvalitet och mer ändamålsenlighet utan varje kontakt med studenterna utgör en möjlighet att dels stärka sitt eget employer brand och dels identifiera de talanger man söker. Trots allt är det bara 80-90 jägmästare som tas in varje år och det går inte plocka de goda pralinerna innan man öppnat chokladasken. Finns det någon annan bransch som har tillgång till en sådan exklusiv rekryteringskanal som jägmästarprogrammet innebär? Det gäller att ta vara på möjligheten innan internationella konkurrenter får upp ögonen för tillgången.

### ***5.3.5 Strategier för KY-utbildade***

Precis som för jägmästare är utmaningen att öka det generella intresset för KY-utbildningar. Framtidsresan fyller givetvis sin viktiga funktion även här men som nämnts tidigare i arbetet har rekryteringen av industriarbetare alltid varit problematisk. Vår studie visar att KY-utbildade i hög utsträckning väljer yrke baserat på geografisk härkomst, dvs man verkar inte vara särskilt benägen att söka arbete på annan ort. De här resultaten implicerar att rekryteringsarbetet i viss mån bör genomföras lokalt, nära bruksorten i fråga.

Skogsindustrin är av tradition en väldigt mansdominerad bransch och fortfarande råder stor obalans inom vissa yrkesgrupper, särskilt KY-utbildade som vår studie visar. Trots det visar resultaten att det, enligt de anställda, varken förekommer könsdiskriminering i eller föreligger hinder för att få in mer kvinnor i branschen. Dessa resultat är aningen oväntade men också oerhört positiva, ytterst tveksamt om gemene man har samma bild av skogsindustrin. Man bör verkligen ta fasta på den kunskapen och utnyttja det i marknadsföringen.

Vi tror att en långsiktig, strategisk rekryteringskampanj riktad specifikt mot kvinnor skulle kunna vara en lyckosam satsning. Som läget är idag har industrin inte tillgång till hela arbetsmarknaden eftersom merparten av den kvinnliga befolkningen väljer bort industrin.

Genom en satsning på kvinnor breddas rekryteringsbasen och chansen att hitta rätt kompetens ökar. En annan fördel med en riktad kampanj mot kvinnor är att det signalerar att man verkligen tar frågan på allvar vilket ökar trovärdigheten. Det skulle innebära att man inte bara följer de politiska vindarna som blåser utan istället greppar stafettpipen och intar ledarpositionen. De effekter som detta skulle få för skogsindustrins employer brand går det bara att spekulera i men en gissning är att det skulle vara övervägande positivt. En satsning av den här typen måste givetvis kombineras med ett bra, konkurrenskraftigt erbjudande som utgår från kvinnors behov och vad de söker hos en arbetsgivare, samt parallella satsningar på utbildningsfronten.

En annan underutnyttjad grupp i samhället är invandrare. Det är ett faktum att skogsindustrin har problem med att rekrytera folk delvis på grund av den geografiska lokaliseringen av produktionsenheterna. Utan att gå in på politiska detaljer står det också klart att integrationspolitiken lämnar en del att önska. Betänk följande: I nuläget är det inte lätt för invandrare som kommer till Sverige med ambitionen att skaffa ett jobb och bygga en framtid. Om de inte direkt placeras i någon segregerad förort hamnar de ofta ändå där i brist på bättre alternativ. Här finns en fantastisk möjlighet som man bör kunna utnyttja. Det ideala ur integrationssynpunkt är att invandrare får jobb och bosätter sig bland svenskar på mindre orter. Genom långsiktiga marknadsföringsinsatser i kombination med politiskt engagemang kan skogsindustrin kanske erbjuda ett attraktivt alternativ till de människor som kommer till Sverige. Dörren öppnas till en outnyttjad resurs och man kanske löser vissa av de problem som beskrivits ovan. Den geografiska problematiken lindras då man får en tillströmning av arbetskraft och samtidigt tjänar samhället på det i form av ökad integration. Kanske viktigast av allt är effekterna på skogsindustrins employer brand. En satsning av den här typen tillkännager att jämlikhetsfrågor tas på stort allvar och att branschen är redo för steget till ett modernare samhälle. En tydligare jämförelse än med en redan branschrelaterad aktör som IKEA kan knappast göras. Som sagt bör politiker i kommuner och riksdag involveras och man bör även vara beredd på finansiella satsningar men lyckas man få med sig ett brett politiskt stöd torde de finansiella åtagandena begränsas avsevärt.

Resultaten i förevarande studie indikerar ett, i vissa avseenden, svagare employer brand ur KY-utbildades perspektiv jämfört med övriga. Detta är kanske inte helt oväntat av förklarliga skäl men det innebär inte att situationen inte kan eller bör förbättras. Arbetsmiljöfrågor är viktiga men produktionen är ofrånkomligt förknippad med höga ljudnivåer och vissa risker. Mycket ansträngning bör naturligtvis ägnas åt att kontinuerligt förbättra arbetsmiljön med avseende på dessa aspekter, men det finns också en hel del åtgärder som kan genomföras för att förbättra den allmänna trivseln på arbetsplatsen. Exempel på detta kan vara fräscha, välinredda relaxavdelningar där man kan koppla av och vila i lugn och ro, träningslokaler med gym, idrottshall, bad och bastu. En annan idé kan vara personalbibliotek med böcker och tidskrifter baserat på personalens intressen.

En annan brist som studien pekar på är förmånsituationen för KY-utbildade. Finns det egentligen någonting som hindrar att KY-utbildade åtnjuter samma förmåner som civilingenjörer och jägmästare? Av studien framgår i och för sig inte om de verkligen erbjuds förmånerna eller inte men resultaten ger ändå anledning till misstanke om att förmånsituationen är sämre för KY-utbildade. Om ambitionen är att erbjuda förmåner så är huvudsaken att förmånerna är individuellt anpassade. Med andra ord bör utgångspunkten vara den anställdes önsknings och behov.



## 5.4 Kostnader för employer branding

Marknadsföring är en aktivitet som oundvikligt är förenat med en del kostnader och employer branding är inget undantag. Dessutom bör employer branding bedrivas långsiktigt vilket gör det svårare att se de värden som det skapar, åtminstone i det kortare perspektivet. Ingen kan heller med säkerhet säga att det lönar sig på lång sikt. Är det verkligen värt att satsa resurser på employer branding är det säkert många som frågar sig. I en pressad bransch som skogsindustrin med små marginaler kan det kännas än mer tveksamt. I andra branscher som exempelvis finans- och konsultbranschen är humankapitalet extremt viktigt och tillgången på pengar och resurser är betydligt större. Det blir därför naturligt att employer branding är mer utbredd och till synes viktigare i dessa branscher. Å andra sidan är det ett faktum att intresset för skogsindustrin bland allmänhet och akademiker är skrämmande lågt och samtidigt växer branschens kunskapsbehov. Mot den bakgrunden är det kanske mer rimligt att ställa sig frågan: har vi råd att inte satsa resurser på employer branding? Följande citat belyser den mentala inställningen som krävs för ett framgångsrikt arbete med employer branding.

”Substantially reshaping the employee value proposition requires rethinking the way you conduct your business, the way you advance your people, the way you structure jobs, and the way you measure performance. You may need to rethink the very culture of the organization. The changes may cut to the core of some of the most closely held traditions of the company“ (Michaels, et al 2001).

Som beskrivits genomgående i projektet går det att med relativt enkla och billiga medel stärka sitt employer brand, bara arbetet bedrivs målinriktat, strategiskt och konsistent. Det viktiga är att arbetet förankras vertikalt och horisontellt i hela företaget, från högsta ledning till anställda och från produktionen till marknadsföring och HR.

## 6. Sammanfattande slutsatser

Avslutningsvis görs i följande avsnitt en sammanfattning av analysen samt en återkoppling till arbetets syfte och frågeställningar. Vidare ges förslag till relevanta forskningsområden som kan vara intressanta i framtiden.

### *Skogsindustrins framtida konkurrensfördelar*

Analysen av enkätundersökningen visar att skogsindustrins EVP överlag är positivt men med viss skillnad mellan de tre utbildningskategorierna. Dessa behandlas nedan var för sig.

### *Civilingenjörer*

Bland civilingenjörerna är belöningar och erkännande samt karriär- och utvecklingsmöjligheter svaga aspekter och dimensionen medarbetarundersökningar är varken bra eller dålig.

### *Jägmästare*

Detta är den mest positiva gruppen och den enda svaga aspekten av skogsindustrins EVP är, i likhet med civilingenjörerna, karriär- och utvecklingsmöjligheter. Dimensionen belöningar och erkännande är varken bra eller dålig utifrån jägmästarnas perspektiv. I övrigt är skillnaderna små mellan civilingenjörerna och jägmästarna.

### *KY-utbildade*

Sämst är skogsindustrins EVP utifrån KY-utbildade där dimensionerna visioner och värderingar, grupparbete och kommunikation, arbetsmiljö, medarbetarundersökningar, karriär- och utvecklingsmöjligheter, ersättning och förmåner är måttliga och dimensionen belöningar och erkännande är svag.

### *Employer branding – strategier*

Kraft och resurser bör läggas på att stärka både skogsindustrins externa och interna employer brand. Internt handlar det om att införa/förbättra introduktionsprogram och belöningsystem, utöka användningen av karriärutvecklingsprogram samt genomföra medarbetarundersökningar mer frekvent och ändamålsenligt. Arbetet med den interna employer branding bör främst utföras på företagsnivå.

För att stärka skogsindustrins externa employer brand krävs en generellt sett ökad exponering gentemot de målgrupper som efterfrågas. Skogsindustrierna bör främst fokusera på branschgemensamma aspekter i marknadsföringen, såsom innovation, teknik och miljö. Skogsindustrierna bör även arbeta med allmän informations- och kunskapsspridning i samhället och bland skolungdomar på lägre nivå. Mycket av ansvaret ligger dock på de enskilda företagen. En hel del resurser bör läggas ned på att förbättra karriärsidorna på företagens webbplatser. Dessa kan differentieras utifrån målgrupperna och bli mer attraktiva genom tydligt anpassad information. Chattrfunktioner på karriärsidorna kan också vara ett sätt att förbättra kommunikationen med potentiella medarbetare. Överlag bör delaktigheten i utbildningarna förbättras avsevärt. Företagen kan bidra med casematerial, synas mer och skapa relationer med studenterna så tidigt som möjligt. Kvalitén på utbildningarna och studenterna anställningsbarhet kan förbättras genom aktivt deltagande och påverkan från företagens sida.

## **6.1 Förslag till vidare forskning**

### ***6.1.1 Referensstudie av konkurrerande bransch***

Den här studien är ett försök att ge en samlad bild av hur attraktiv skogsindustrin är ur ett medarbetarperspektiv. Vi har gjort en bedömning av vilka tänkbara konkurrensfördelar branschen har men även pekat på en del svagheter. Det finns dock ett problem med undersökningen i det avseendet, som har betydelse för tolkningen av resultatet. Vi har inte haft tillgång till någon referensdata. Bilden av skogsindustrin måste rimligtvis ställas i relation till hur det ser ut i andra branscher för att kunna uttala sig om fördelar respektive nackdelar. Vi kan i ärlighetens namn inte avgöra om resultaten är bra eller dåliga innan vi har någonting att jämföra med. Det enda vi kan göra är en subjektiv bedömning men vilka relativa konkurrensfördelar respektive nackdelar skogsindustrin i själva verket har är svårt att avgöra.

Mot bakgrund av detta faktum vore det intressant att genomföra en liknande studie i en annan bransch som konkurrerar om arbetskraften. Studien bör läggas upp på liknande sätt som denna och belysa samma aspekter för att resultaten ska vara jämförbara. Genomförs detta har man mycket goda förutsättningar att göra en objektiv och korrekt bedömning av skogsindustrins konkurrensfördelar. En jämförelse mellan studierna kan sedan ligga till grund för marknadsföring samt strategiska åtgärder för att göra skogsindustrin mer attraktiv för potentiella medarbetare.

### ***6.1.2 Specifika målgruppsundersökningar***

Employer branding handlar om marknadsföring och att bygga varumärken. Parallellerna till traditionell marknadsföringspraktik är ytterst relevanta. A och O i marknadsföring är att man känner sina kunder, vet vad de har för behov och vad de vill. Samma grundläggande principer gäller även i arbetet med employer branding.

En medarbetarundersökning likt den som genomförts i detta arbete är endast en del i skapandet av ett attraktivt employer brand. Nästa viktiga steg är att identifiera målgruppen, vem man vill attrahera. Därefter bör man grundligt undersöka vad målgruppen har för behov, värderingar och krav på framtida arbetsgivare (Barrow & Mosley, 2005). Utifrån den informationen kan man sedan skraddarsy erbjudandet till den eftersökta målgruppen. En annan viktig aspekt att belysa i målgruppsundersökningen är branschens/företagets externa employer brand, dvs. hur uppfattar målgruppen branschens employer brand. Detta gör det möjligt att jämföra branschens interna och externa employer brand och se om det finns några avvikelser. En sådan jämförelse kan avsevärt underlätta och effektivisera det strategiska arbetet. Eventuella skillnader som kanske enbart beror på okunskap och bristande insikt hos målgruppen kan enkelt korrigeras genom riktade informations- eller marknadsföringskampanjer.

## 7. Referenser

### Tryckta källor

- Backhaus, K, Tikoo, S, 2004, Conceptualizing and researching employer branding, Vol 9, No 5, Career Development International
- Barney, J, 2001, Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view, 2001, Nr 27, Journal of Management
- Barrow, S, & Mosley, R, 2005, The Employer Brand, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England
- Bickerton, D, 2000, Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate, Corporate Communications, Vol 5, Nr 1, AN international Journal
- Bell, J, 2000, Introduktion till forskningsmetodik, Studentlitteratur, Lund
- Dell, David, 2001, Engaging employees through your brand, The conference board, Inc
- Ejlertsson, G, 2005, Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik, Studentlitteratur, Lund
- Franksson, E, 2009, Examensarbete, Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
- Hatch, MJ, Organisationsteori, 2002, Studentlitteratur, Lund
- Handelshögskolan i Stockholm, 2007, Imagebarometern
- Hartman, J, 2004, Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori, Studentlitteratur, Lund
- Kapferer, JN, 1997, Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- Lawler, Edward, E, III, 2005, Creating high performance organizations, Vol 43, No 1, Asia Pacific Journal of Human Resources
- Melin, F, 1999, Varumärkesstrategi, Liber, Malmö
- Michaels, E, Handfield-Jones, H, Axelrod, B, 2001, The War for Talent, Harvard Business School Press, USA
- Minchington, B, 2006, Your Employer Brand, Collective Learning, Australia
- Patel R & Tebelius, U, 1987, Grundbok i forskningsmetodik, Studentlitteratur, Lund
- Rådberg, J, & Svensson, J, 2008, Skogsindustrins framtida konkurrensfördelar ur ett medarbetarperspektiv – en pilotstudie, C-uppsats, Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Sandkull, B, & Johansson, J, 2000, Från Taylor till Toyota, Beträktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi, Studentlitteratur, Lund

Sartain, L, & Schumann, M, 2006, Brand from the inside, Josse-Bass, San Francisco

Skogsindustrierna 2007, Kompetensförsörjningskommittén – Strategi för skogsindustrins kompetensförsörjning, 2007-06-15

Trost, J, 2007, Enkätboken, Studentlitteratur, Lund

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

<http://www.attraktivaarbetsplatser.se/files/174.283.pdf> Besökt 2009-04-24

Besökt 2009-04-24

Högskoleverket, 2006, Arbetsmarknad och högskoleutbildning, Högskoleverkets rapportserie 2006:28 R, Högskoleverket, Stockholm

<http://www.hsv.se/download/18.539a949110f3d5914ec800083819/0628R.pdf> Besökt 2009-04-24

Svenskt Näringsliv, 2002, Sökes: Attraktiva arbetsgivare – fakta och myter om ungdomar som arbetskraft bland arbetsgivare och ungdomar

[http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/S\\_kes\\_\\_Attraktiva\\_arbe\\_314a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/S_kes__Attraktiva_arbe_314a.pdf)

Besökt 2009-04-24

### **Muntliga källor**

Luthbom, A, 2009, Seminarium – Skogsindustrins framtid i Sverige, Skogsnäringsveckan, Stockholm 2009-04-21

Svensén, M, 2009, Seminarium – Skogsindustrins framtid i Sverige, Skogsnäringsveckan, Stockholm, 2009-04-21

Wibe, Sören, 2008, Seminarium – Svensk skogsindustris framtid och konkurrenskraft, Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien, 2008-04-24

### **Internetkällor**

employerbrand.com, 2003

[http://www.employerbrand.com/points\\_detail.asp?id=1](http://www.employerbrand.com/points_detail.asp?id=1)

Besökt 2009-05-16

google.se, 2009

<http://www.google.se/intl/sv/corporate/culture.html>

Besökt 2009-04-26

nutek.se, 2008, Företagarguiden, Fakta om marknadsföring

<http://www.nutek.se/sb/d/344> Senast besökt: 2009-04-23

universum.se, 2009, Företagsbarometern 2009

<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Companies-Rankings>

Besökt 2009-04-26

vhs.se, 2009

<http://www.vhs.se/templates/Page.aspx?id=1447>

Besökt 2009-04-26

Kalinowski, M, 2005, Employer branding – morgondagens konkurrensfördel,

[http://www.insightlab.se/pdf/4009\\_Employer%20brand.pdf](http://www.insightlab.se/pdf/4009_Employer%20brand.pdf)

Besökt 2009-04-26

## 8. Bilagor

### Bilaga 1. Enkät

Inledningsvis behöver vi lite bakgrundsinformation

Jag är...	Kvinna <input type="checkbox"/>	Man <input type="checkbox"/>	
Jag är född...	19_____		
Jag började hos min nuvarande arbetsgivare...	20_____		
Min utbildning...	Civilingenjör <input type="checkbox"/>	Jägmästare <input type="checkbox"/>	KY-utbildning <input type="checkbox"/>
Jag arbetar inom delbranschen...	Massa/Papper <input type="checkbox"/>	Trämekanisk <input type="checkbox"/>	Skogsbruk <input type="checkbox"/>

### Rekrytering och introduktion

**Fråga 1.** Hur rekryterades du till din tjänst inom skogsindustrin?

Tidningsannons	<input type="checkbox"/>
Internetannons	<input type="checkbox"/>
Sommarjobb	<input type="checkbox"/>
Kontakter	<input type="checkbox"/>
Familj	<input type="checkbox"/>
Annat _____	

**Fråga 2.** Hade du kontakt med skogsindustrin under din utbildning? (t ex arbetsmarknadsdagar, gästföreläsningar)

I mycket hög utsträckning    I hög utsträckning    I måttlig utsträckning    I liten utsträckning    I mycket liten utsträckning

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Fråga 3.** Kände du till din nuvarande arbetsgivare innan du började?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Fråga 4.** Blev du väl bemött den första tiden på arbetsplatsen?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Fråga 5.** Gjorde mottagandet på företaget att du kände engagemang för ditt arbete?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Fråga 6.** Fanns det ett formellt introduktionsprogram hos din arbetsgivare när du började?

Ja	<input type="checkbox"/>
Nej	<input type="checkbox"/>

## Ersättning och förmåner

**Fråga 7.** Har du individuellt anpassad lön?

Ja   
Nej

**Fråga 8.** Är du nöjd med din nuvarande lönenivå?

Mycket nöjd      Ganska nöjd      Varken/eller      Ganska missnöjd      Mycket missnöjd

**Fråga 9.** Är du nöjd med löneutvecklingen över tiden?

**Fråga 10.** Hade lönen betydelse när du valde din nuvarande arbetsgivare?

I mycket hög utsträckning      I hög utsträckning      I måttlig utsträckning      I liten utsträckning      I mycket liten utsträckning

**Fråga 11.** Kan du påverka din förmånssituation?

**Fråga 12.** Erbjuder din arbetsgivare några förmåner?  
(Flera alternativ är möjliga)

Jakt   
Fiske   
Fritidsbostäder   
Friskvård   
Tjänstebil   
Idrottsevenemang   
Kurser

Annat \_\_\_\_\_

Nej

## Belöningar och erkännande

**Fråga 13.** Finns det något belöningsystem för prestationer som går utöver vad som normalt förväntas av dig? (Om du svarar Nej, gå vidare till fråga 15)

Ja   
Nej



	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 14.</b> Stimulerar belöningsystemet dig till extraordinär ansträngning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 15.</b> Får du uppskattning för prestationer som går utöver vad som förväntas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Karriär och utvecklingsmöjligheter

**Fråga 16.** Finns det något karriärutvecklingsprogram på företaget som innefattar dig?  
(Om du svarar Nej, gå vidare till fråga 18)

Ja   
Nej

	Mycket nöjd	Ganska nöjd	Varken/eller	Ganska missnöjd	Mycket missnöjd
<b>Fråga 17.</b> Är du nöjd med utformningen av karriärutvecklingsprogrammet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 18.</b> Uppmuntrar företaget aktivt till kompetensutveckling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 19.</b> Skiljer sig karriärmöjligheterna beroende på vilken befattning man har?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Medarbetarundersökning

**Fråga 20.** Finns det någon regelbundet återkommande medarbetarundersökning?  
(Om du svarar Nej, gå vidare till fråga 23)

Ja   
Nej

	Mycket bra	Ganska bra	Varken/eller	Ganska dålig	Mycket dålig
<b>Fråga 21.</b> Hur uppfattar du undersökningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 22.</b> Leder undersökningen till någon förbättring?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Förhållandet mellan arbete och privatliv

	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 23.</b> Har ditt geografiska ursprung påverkat ditt yrkesval?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 24.</b> Har ditt val av yrke påverkat dina geografiska möjligheter till arbete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 25.</b> Rangordna inbördes genom att ange hur betydelsefulla följande områden är i ditt liv för närvarande. Rangordna 1-6 där 1 är viktigast.			Fritid	<input type="checkbox"/>	
			Samhälle	<input type="checkbox"/>	
			Arbete	<input type="checkbox"/>	
			Familj	<input type="checkbox"/>	
			Ekonomi	<input type="checkbox"/>	
			Annat _____	<input type="checkbox"/>	

## Arbetsmiljö

	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 26.</b> Har den fysiska arbetsmiljön påverkat ditt yrkesval?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 27.</b> Anser du att den fysiska arbetsmiljön är säker och hälsosam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 28.</b> I vilken utsträckning intresserar sig ledningen för personalens hälsa och välbefinnande?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 29.</b> Har du märkt någon ojämlikhet på grund av kön på din arbetsplats?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 30.</b> Har du märkt någon ojämlikhet på grund av ålder på din arbetsplats?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 31.</b> Har du märkt någon ojämlikhet på grund av etnicitet på din arbetsplats?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Grupparbete och kommunikation

**Fråga 32.** Ingår du i en fast grupp på din arbetsplats?  
(Om du svarar Nej, gå vidare till fråga 34)

Ja   
Nej

**Fråga 33.** Uppskattar du att ingå i gruppen?

I mycket hög utsträckning    I hög utsträckning    I måttlig utsträckning    I liten utsträckning    I mycket liten utsträckning

Mycket nöjd    Ganska nöjd    Varken/eller    Ganska missnöjd    Mycket missnöjd

**Fråga 34.** Är du nöjd med hur kommunikationen på arbetsplatsen fungerar i stort?

**Fråga 35.** På vilket sätt sprids information inom ditt företag? (Flera alternativ är möjliga, rangordna inbördes där 1 är viktigast)

Intranät   
Internmail   
Regelbundna möten   
Ryktesvägen   
Möten vid behov

Annat \_\_\_\_\_

## Vision och värderingar

**Fråga 36.** Har du insikt i företagets vision och värderingar?

I mycket hög utsträckning    I hög utsträckning    I måttlig utsträckning    I liten utsträckning    I mycket liten utsträckning

**Fråga 37.** Tycker du att de är meningsfulla som vägledning för din position inom organisationen?

**Fråga 38.** Anser du att de kommuniceras på så sätt att alla inom organisationen förstår dem?

**Fråga 39.** Organisationen inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa?

**Fråga 40.** Känner du lojalitet gentemot företaget?

**Fråga 41.** Känner du att företaget är lojalt gentemot dig?

## Miljö och socialt ansvar

	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 42.</b> Tycker du att organisationen tar ett socialt ansvar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 43.</b> Tycker du att organisationen tar ett miljöansvar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 44.</b> Är miljöaspekten viktig för ditt val av arbetsgivare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 45.</b> Anser du att skogsindustrin har en konkurrensfördel på grund av miljöaspekten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ledarskap

	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 46.</b> Känner du att dina chefer uppmuntrar dig i ditt arbete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 47.</b> Känner du att du har ledningens förtroende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 48.</b> Känner du förtroende för ledningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 49.</b> Delegerar ledningen till dig tillräckligt med ansvar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 50.</b> Känner du dig delaktig i de beslut som rör verksamheten i stort?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 51.</b> Premieras initiativtagande av cheferna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Rykte och kultur

	Mycket positivt	Positivt	Varken/eller	Negativt	Mycket negativt
<b>Fråga 52.</b> Vad har företaget för rykte bland medarbetarna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fråga 53.** Arbetsklimatet på företaget är:  
(Flera alternativ är möjliga)

- Stödjande
- Misstänksamt
- Avslappnat
- Informellt
- Stelt
- Regelstyrt

Annat \_\_\_\_\_

	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 54.</b> För mina vänner berättar jag att organisationen är ett mycket bra ställe att arbeta på?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 55.</b> Var det lätt för dig att ta till dig och bli en del av företagskulturen inom organisationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 56.</b> Upplever du att det finns hinder för att få in fler kvinnor i branschen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Innovation, framtidsutsikter**

	I mycket hög utsträckning	I hög utsträckning	I måttlig utsträckning	I liten utsträckning	I mycket liten utsträckning
<b>Fråga 57.</b> Är innovation någonting som ofta berörs inom organisationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 58.</b> Är innovation en förutsättning för branschens utvecklingsmöjligheter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fråga 59.</b> Var innovation och teknik en betydande faktor i ditt yrkesval?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mycket bra	Ganska bra	Varken/eller	Ganska dåliga	Mycket dåliga
<b>Fråga 60.</b> Hur ser framtidsutsikterna för din arbetsgivare ut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Stort tack för din medverkan!**

Bifoga enkäten i separat kuvertet

## **Till dig som är Civilingenjör, Jägmästare eller KY-utbildad!**

Svensk skogsindustri står inför en rad problem och utmaningar som, beroende på hur de tacklas, kommer att bli avgörande för den fortsatta utvecklingen. Branschorganisationen Skogsindustrierna arbetar kontinuerligt med att utveckla svensk skogsindustri och stärka dess konkurrenskraft. Som ett led i detta arbete verkar kompetensförsörjningskommittén vars uppdrag är att stödja och utveckla skogsindustrins kompetensförsörjning. Kommitténs verksamhet inbegriper dels aktiviteter av löpande karaktär, dels strategiskt inriktade frågor.

Som en del av arbetet med att ta fram underlag för strategiutformningen genomförs en undersökning i form av ett examensarbete. Examensarbetet tar sikte på att definiera skogsindustrins framtida konkurrensfördelar ur ett medarbetarperspektiv. Detta kartläggs genom en bred enkätundersökning som skickas ut till ca 200 unga, relativt nyanställda medarbetare inom olika yrkeskategorier och de tre delbranscherna massa/papper, trämekaniska och skogsbruk. Examensarbetet genomförs av två studenter från Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU i samarbete med Skogsindustriernas kompetensförsörjningskommitté.

Ditt deltagande i undersökningen är naturligtvis frivilligt, men det är betydelsefullt för undersökningens kvalitet, att du som får enkäten besvarar det. Försök svara så fullständigt som möjligt på alla frågorna.

### **Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt!**

Svaren kommer att databehandlas utan identitetsuppgifter och kommer således inte att kunna kopplas till dig som person. Några möjligheter att identifiera just ditt svar finns därför inte.

Om du har några problem med att besvara frågorna eller har synpunkter på enkäten, ring då gärna Johan Rådberg SLU, tel: 073-5787421, eller Johan Svensson SLU, tel: 070-9144798.

Trots att vi förorsakar dig ett visst besvär, hoppas vi att du vill hjälpa oss att utveckla svensk skogsindustri.

Tack på förhand för din medverkan!

Uppsala, Januari 2009

**Johan Rådberg**  
*Jägmästarstudent*  
*SLU, Uppsala*

**Johan Svensson**  
*Civilekonomstudent*  
*SLU, Uppsala*

**Mårten Ericsson**  
*Utvecklingschef, Kompetensfrågor*  
*Skogsindustrierna*

## Bilaga 3. Rekommendationsbrev



Februari 2009

Mårten Ericsson  
marten.ericsson@skogsindustrierna.org  
036-30 32 60

Hej!

Skogsindustriernas kompetensförsörjningskommitté verkar för att stödja medlemsföretagens kompetensförsörjning med utgångspunkt från branschens möjligheter. Därför är det viktigt för oss att identifiera vad som är branschens konkurrensfördelar sett ur ett medarbetarperspektiv. Som ett led i detta har vi engagerat två studenter vid SLU i Uppsala som gör sitt examensarbetet på detta tema.

Jag är tacksam för att Johan Rådberg och Johan Svensson tagit sig an denna uppgift som på sikt kommer att komma skogsindustrin till godo. Det är därför min förhoppning att du tar dig tid att fylla i den bifogade enkäten inom kort. Tempot är ganska högt för att examensarbetet ska kunna slutredovisas inom utsatt tid.

Om du har några frågor - tveka inte att kontakt mig på tel 036-30 32 60 alt [marten.ericsson@skogsindustrierna.org](mailto:marten.ericsson@skogsindustrierna.org)

Tack på förhand!

Med vänlig hälsning

Mårten Ericsson  
Skogsindustrierna

### Vill du delta i en gruppdiskussion?

Som komplement till enkäten har vi en önskan om att genomföra lite mer djupgående gruppdiskussioner med fokus på några av frågeställningarna i enkäten.

Ambitionen är att hålla tre gruppdiskussioner, fördelade på geografisk utspridning under våren.

Gruppdiskussionerna kommer att genomföras vid ett tillfälle och omfattar ett par timmar. Det kommer att ske i närheten av din hemort och eventuella resekostnader ersätts givetvis.

Vi bjuder även på mat och dryck under mötet.

Förhoppningen är att gruppdiskussionerna ska ge en mer nyanserad bild av skogsindustrins framtida konkurrensfördelar. Att sammanföra människor med olika utbildningsbakgrund och branschfarenheter tror vi kan ge upphov till tydligare skillnader och likheter men framför allt djupare värderingar, reflektioner och ställningstaganden som ligger till grund för yrkesvalet. Något som kan vara värdefullt när det gäller att marknadsföra skogsindustrin gentemot potentiella medarbetare.

Ett deltagande i diskussionen kräver inga förkunskaper av något slag men en fördel är att man känner engagemang för ämnet och att man vill dela med sig av sina tankar, åsikter och erfarenheter. Utöver en trevlig pratstund med medarbetare från samma bransch hoppas vi även att deltagandet leder till konstruktiva reflektioner kring den egna karriären och skogsindustrins framtid.

Skulle du vara intresserad av att delta?

Om JA skulle vi uppskatta om du lämnar kontaktuppgifter.

E-post: \_\_\_\_\_

Bifoga svar ang gruppdiskussion i det lilla kuvertet.

Om du har frågor angående diskussionen är du välkommen att kontakt oss för mer information.

Johan Rådberg  
[w04jora1@stud.slu.se](mailto:w04jora1@stud.slu.se)  
073-5787421

Johan Svensson  
[e05josv1@stud.slu.se](mailto:e05josv1@stud.slu.se)  
070-9144798



## Bilaga 5. Påminnelsebrev



Hej.

För några veckor sedan skickade vi ut en enkät till dig. Enkäten är en del av ett examensarbete som tar sikte på att definiera skogsindustrins framtida konkurrensfördelar ur ett medarbetarperspektiv. Det är en betydelsefull undersökning som görs vid Sveriges Lantbruksuniversitet i samarbete med Skogsindustrierna, och vi hoppas att resultaten skall kunna användas i olika sammanhang där unga relativt nyanställda inom branschen finns representerade.

Eftersom vi ännu inte fått något svar av dig antar vi att du glömt bort eller inte haft tid att fylla i enkäten.

Vi har i dagsläget fått in ca 150 av 300 enkäter vilket i sig är positivt. Men vi har en önskan och en förhoppning om att förbättra den statistiken ytterligare.

Ditt deltagande är naturligtvis frivilligt, men det är viktigt för undersökningens kvalitet, att du som får enkäten besvarar den. Vi skulle därför vara tacksamma om du ville besvara frågorna och skicka in formuläret i det portofria svarskuvertet som bifogades, så snart som möjligt. Om du redan skickat in ditt svar ber vi dig bortse ifrån denna påminnelse.

Som vi påpekade i det förra brevet kan inte ditt svar kopplas till dig som person. Det nummer som finns uppe i frågeformulärets högra hörn har endast syftet att hålla reda på på vilka som skickat in svaren, så att inte påminnelser skickas i onödan.

Om du har några svårigheter att besvara frågorna eller har synpunkter på formuläret, ring då gärna Johan Rådberg 073-5787421 eller Johan Svensson 070-9144798

Vi tackar på förhand för din medverkan.

Uppsala, mars 2009

Johan Rådberg & Johan Svensson

## **Bilaga 6. Företagslista**

### ***Papper/massa***

Billerud Gruvön  
Billerud Karlsborg  
Billerud Skärblacka  
Holmen Hallsta  
Holmen Braviken  
Holmen Iggesund  
Korsnäs bruk  
Korsnäs Frövi  
M-real Husum  
Rottneros bruk  
Rottneros Vallvik  
SCA Packaging Obbola  
SCA Packaging Munksund  
SCA Forest Products  
SCA Lilla Edet  
Smurfit Kappa Piteå  
Stora Enso Fors  
Stora Enso Hylte  
Stora Enso Kvarnsveden  
Stora Enso Nymölla  
Stora Enso Skoghall  
Stora Enso Skutskär  
Södra Cell Mönsterås  
Södra Cell Mörrum  
Södra Cell Värö

### ***Trämekaniska***

Derome  
Karl Hedin  
Moelven  
Norra skogsägarna  
SCA Forest Products  
Setra  
Södra Timber  
Vida

### ***Skogsbruk***

Billerud Skog  
Holmen Skog  
Mellanskog  
Norra skogsägarna  
SCA Skog  
Stora Enso Skog  
Södra Skog  
Sydved

# Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

## Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

## Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscanners. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fällidin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala