



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

# PERSONAL SOM RESURS

EN STUDIE OM ARBETET KRING PERSONAL & INVESTERING I DENNA RESURS  
PÅ ATTRAKTIVA ARBETSPLATSER I DAGENS RANKINGSAMHÄLLE

**Företagsekonomiska institutionen**  
**Ekonomistyrning**  
**Kandidatuppsats**  
Vårterminen 2015

**Författare:**  
Sofia Arntsberg  
Sara Liljenström

**Handledare:**  
Peter Beusch

---

## SAMMANFATTNING

---

Examensarbete i företagsekonomi, ekonomistyrning. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Kandidatuppsats, VT 15.

*Författare:* Sofia Arntsberg & Sara Liljenström

*Handledare:* Peter Beusch

*Titel:* Personal som resurs, en studie om arbetet kring personal & investering i denna resurs på attraktiva arbetsplatser i dagens rankingsamhälle.

*Bakgrund och problem:* Förr behandlades den mänskliga resursen som egendom men arbetsamhället har utvecklats och idag ses personalen i många fall som den viktigaste resursen. Ekonomi innebär att hushålla med begränsade resurser men frågan kan ställas hur det egentligen går det till när företag hushåller med begränsade mänskliga resurser. Ett rankingsamhälle har även vuxit fram i dagens samhälle där företag rankas i kategorier som exempelvis bästa arbetsplats. Det blir med detta intressant att se närmare på hur företag som har hamnat högt på rankinglistor över bra arbetsplatser arbetar med sin personal och hur investering i denna resurs går till.

*Syfte:* Syftet med denna studie är att ta reda på vilka motiv som ligger bakom varför företag ställer upp i medarbetarundersökningar och vilka som är framgångsfaktorerna för att hamna högt på rankinglistor över Sveriges bästa arbetsplatser. Syftet är också att undersöka hur arbetet runt personalen går till och hur investering i denna resurs fungerar i de svenska företag som har den gemensamma nämnaren att de har hamnat högt på listor över bästa arbetsplatser.

*Avgränsningar:* Vi har i denna uppsats fokuserat på fyra företag som placerat sig högt på rankinglistor över Sveriges bästa arbetsplatser. Uppsatsen är skriven ur ett västerländskt perspektiv då vårt teoretiska material består av forskning som skett i västvärlden. Det ämne vi belyser har koppling till immateriella tillgångar men då vi inte skriver detta arbete ur ett bokförings- och redovisningsperspektiv går vi inte in djupare på krav kring detta.

*Metod:* För att uppnå studiens syfte och för att få en djupare förståelse för ämnet har en kvalitativ metod använts. Primärdata har samlats in genom fyra semi-strukturerade intervjuer som utgör empirin i denna studie. Den information som ligger till grund för den teoretiska referensramen har främst tagits fram genom sökningar i Handelshögskolans bibliotek och databaser.

*Resultat och slutsatser:* Ett flertal olika motiv till att ställa upp i medarbetarundersökningar har kunnat identifieras som att kunna jämföra sig med andra och konkurrera, kartlägga styrkor och svagheter och för marknadsföringsmässiga fördelar är några. Några av framgångsfaktorerna bakom en hög rankingplats är att medarbetarna trivs samt har möjlighet att växa och utvecklas på företaget. Det har både kunnat utläsas samband mellan hög placering, nöjd personal och ekonomisk lönsamhet samt hög placering och avsaknad av externa ägare i företagen. Personalinvesteringar som kunnat utläsas viktiga var bland annat kompetensutveckling och friskvård. De icke-monetära investeringarna i personalen valdes i de flesta fall för att motivera och effektivisera personalen före monetära bitar som lön och bonus.

*Förslag till fortsatt forskning:* En fortsatt studie som berör fler företag skulle här anses intressant eller att undersöka företag inom en annan bransch än tjänstesektorn. En fördjupad studie i undersökningarna bakom dessa rankinglistor skulle även anses som angelägen.

*Nyckelord:* Personal, Personalinvestering, Ranking, Rankingsamhälle

---

## FÖRORD

---

Vi vill först och främst tacka vår handledare Peter Beusch, som under tiden för uppsatsarbetet hjälpt oss. Han har med goda tips och konstruktiv kritik väglett oss genom denna process.

Vidare vill vi även rikta ett tack till samtliga respondenter som ställt upp för en intervju och därmed deltagit i vår studie. Vi hade inte kunnat genomföra denna uppsats utan deras insats, engagemang och tid.

Göteborg 2015-05-29

Sofia Arntsberg

Sara Liljenström

---

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>2</b>
<b>1.3 PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>2</b>
<b>1.4 SYFTE</b>	<b>3</b>
<b>1.5 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>3</b>
<b>2. METOD</b>	<b>4</b>
<b>2.1 VAL AV METOD</b>	<b>4</b>
<b>2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID SAMMANSTÄLLNING AV TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>5</b>
<b>2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRI</b>	<b>5</b>
2.3.1 DATAINSAMLINGSMETOD	5
2.3.2 VAL AV FÖRETAG, SAMT RESPONDENTER	5
2.3.2.1 VAL AV FÖRETAG	6
2.3.2.2 VAL AV RESPONDENTER	7
2.3.3 INTERVJUER	7
<b>2.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET</b>	<b>8</b>
<b>3. TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>10</b>
<b>3.1 VAD ÄR PERSONALEKONOMI?</b>	<b>10</b>
<b>3.2 PERSONALEKONOMINS HISTORIA OCH UTVECKLING</b>	<b>11</b>
<b>3.3 PERSONALEKONOMISK VERKSAMHETSSTYRNING</b>	<b>12</b>
3.3.1 NYCKELTAL	13
3.3.1.1 PERSONALNYCKELTAL	13
3.3.2 MOTIVATION	14
3.3.3 PERSONALOMSÄTTNING OCH REKRYTERING	16
<b>3.4 ATT INVESTERA I PERSONAL OCH ATT STYRA MED DENNA SOM RESURS</b>	<b>17</b>
<b>3.4.1 UTBILDNING OCH KOMPETENSUTVECKLING</b>	<b>17</b>
<b>3.4.2. FRISKVÅRD</b>	<b>18</b>
<b>3.4.3 INTERN KOMMUNIKATION</b>	<b>18</b>
<b>3.5 DAGENS RANKINGSAMHÄLLE</b>	<b>19</b>
<b>3.6 PERSONAL I FRAMTIDEN</b>	<b>20</b>
<b>4. EMPIRI</b>	<b>22</b>
<b>4.1 INFORMATION OM FÖRETAGEN, SAMT RESPONDENTER</b>	<b>22</b>
4.1.1 3 STEP IT	22
4.1.2 CYGNI	22
4.1.3 PREERA	23
4.1.4 TENANT & PARTNER	24
<b>4.2 FÖRETAGETS SYN PÅ RANKINGPLATS OCH MEDVERKAN</b>	<b>24</b>
<b>4.3 FÖRETAGENS SYN PÅ PERSONAL OCH PERSONALINVESTERINGAR</b>	<b>26</b>
<b>4.4 FÖRETAGENS TRO OM FOKUS PÅ PERSONALEN I FRAMTIDEN</b>	<b>32</b>
<b>4.5 SAMMANSTÄLLNING AV VINJETTFRÅGOR</b>	<b>32</b>
4.5.1 FRÅGA 1	32
4.5.2 FRÅGA 2	34
4.5.3 FRÅGA 3	35
4.5.4 FRÅGA 4	36

<b>5. ANALYS</b>	<b>37</b>
<b>5.1 SYN PÅ MEDVERKAN I MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR</b>	<b>37</b>
<b>5.2 FÖRETAGETS SYN PÅ PERSONAL OCH PERSONALINVESTERINGAR</b>	<b>38</b>
<b>5.3 FÖRETAGETS TRO OM FOKUS PÅ PERSONAL I FRAMTIDEN</b>	<b>40</b>
<b>5.4 ANALYS AV VINJETTFRÅGOR</b>	<b>41</b>
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>42</b>
<b>6.1 SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR</b>	<b>42</b>
<b>6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING</b>	<b>43</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>44</b>
<b>8. BILAGOR</b>	<b>47</b>
<b>8.1 INTERVJUGUIDE</b>	<b>47</b>

---

# 1. INLEDNING

---

*I detta inledande kapitel presenteras en bakgrundsbeskrivning av ämnet, en problemdiskussion och en problemformulering. Avslutningsvis beskrivs syfte samt avgränsningar för denna studie.*

---

## 1.1 BAKGRUND

---

Arbetsamhället är något som ständigt utvecklas. Ett exempel på detta är att arbetsgivare för årtusenden sedan köpte slavar och behandlade dessa som sin egendom. Idag har de flesta anställda ett frivilligt samarbete och en frivillig relation med organisationen där det även finns möjlighet till att påverka sitt anställningsavtal. (Catasús, Högberg & Johrén, 2012)

I många företag idag ses personalen som den viktigaste resursen. Detta eftersom det är de kunskapsintensiva företagen som under de två senaste decennierna har vuxit sig starka och bidragit till ökad sysselsättning. Dessa kunskapsintensiva företag kännetecknas av att ha en stor andel högutbildad personal och får därmed sitt höga kunskapsinnehåll. (Almega, 2015). Johanson & Johrén (2011) skriver att då samhället ständigt förändras ställs både organisationer och individer inför nya utmaningar. De menar också att vi lever i ett kunskaps- och tjänstesamhälle idag där den mänskliga resursen får en allt större betydelse för att en organisation ska kunna nå framgång och bli långsiktigt lönsam. Vidare menar författarna att det därför är viktigt att personalen ses som mer än bara en kostnad och att investeringar i denna resurs kan bidra till framtida intäkter. Det är därmed viktigt att företagen tänker långsiktigt och vad som skulle kunna inträffa om investeringar i personalen uteblir.

Det växande intresset för personalen kan bland annat ses då allt fler företag försöker få utmärkelser som bästa företag eller bästa arbetsplats. Souba (2008) skriver att ett rankingsamhälle sakta börjar ta form och beskriver hur företag rangordnas i hundratals kategorier i allt från lönsamhet till innovation och mångfald. Rankingen används sedan som konkurrensmedel, marknadsföring och för att stärka rekryteringen men även för att lära och förbättra. Maria Grudén är VD för Great Place to Work som är en organisation som arbetar för att hjälpa andra organisationer att utvärdera och utveckla sin arbetskultur, men även som rankar Sveriges bästa arbetsplatser. Enligt Maria är det den ökade konkurrensen om de bästa talangerna som har fått våra svenska företag att satsa mer på att skapa bra arbetsplatser. Vidare förklarar Maria i en intervju med Veckans Affärer, en tidskrift utgiven av Bonnier, att tjänsteföretagen är dominerande i att bygga bra arbetsplatser eftersom humankapitalet är avgörande för deras framgång. (VA.se, 2014)

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

---

Enligt Johanson & Johrén (2011) är dagens forskning om ekonomi och hushållning med denna främst inriktad på maskiner, inventarier och fastigheter. Med denna uppsats anses det därmed intressant att gå djupare in på resursen bakom alla maskiner och inventarier, hjärnorna bakom alla dagens uppfinningar och därmed många företags viktigaste resurs: personalen. Johanson & Johrén förklarar att företagets viktigare resurs är personalen men ställer sig frågan om den behandlas därefter. Ekonomi innebär att hushålla med begränsade resurser. Men hur går det egentligen till när företag hushåller med begränsade mänskliga resurser och hur satsar företag på personalen med målet om att denna ska bli mer lönsam, effektiv, motiverad och framförallt långsiktigt hållbar?

I bakgrunden lyfte vi fram det rankingsamhälle som vuxit fram. Enligt Souba (2008) ligger det i människans natur att vilja mäta och jämföra sig med andra. Det blir med detta i åtanke intressant att se närmare på hur företag som har använt sig av medarbetarundersökningar och som har hamnat högt på rankinglistor över bra arbetsplatser arbetar med sin personal och investerar i denna resurs.

Avslutningsvis kan det inom ramen för detta ämne även urskiljas en problematik i konflikten mellan HR- och ekonomiavdelning. Johanson & Johrén (2011) skriver att personalavdelningen främst är intresserad av hur personalekonomiska kalkyler kan utföras för att sedan bli underlag i argumentation gällande personalgynnande investeringar. Ekonomiavdelningen är istället mer intresserad av personalekonomisk redovisning och hur denna kan komma att fungera som styrning för en organisation. Författarna menar att denna problematik kan skapa motsättningar i arbetsgrupper som kan leda till ökad tidsåtgång och komplikationer vid olika personalinvesteringar. (Johanson & Johrén, 2011)

## 1.3 PROBLEMFÖRMULERING

---

Utifrån den problemdiskussion som förts ovan har denna studies problemformulering utformats.

- *Vilka motiv ligger bakom medverkan i medarbetarundersökningar och vilka är framgångsfaktorerna för att företag ska hamna högt på rankinglistor över Sveriges bästa arbetsplatser?*
- *Hur går arbetet till och hur investerar dessa företag i sin personal?*

## 1.4 SYFTE

---

Vårt syfte med denna studie är att ta reda på vilka motiv som ligger bakom varför företag ställer upp i medarbetarundersökningar och vilka som är framgångsfaktorerna för att hamna högt på rankinglistor över Sveriges bästa arbetsplatser. Vidare vill vi även undersöka hur arbetet runt personalen går till och hur investering i denna fungerar i dessa svenska företag som har den gemensamma nämnaren att de har blivit utsedda till bästa arbetsplats.

## 1.5 AVGRÄNSNINGAR

---

Då vi skriver vår uppsats inom ämnet ekonomi och vidare inom personalekonomi blir det nödvändigt för oss att göra vissa avgränsningar då ämnet kan ses som omfattande. De avgränsningar vi har valt att göra inom ramen för denna uppsats är följande.

Vi har valt att avgränsa oss till att endast använda företag som har placerat sig högt på rankinglistor över Sveriges bästa arbetsplatser, en eller ett flertal gånger, under åren 2012 till 2015. Vi valde även att avgränsa uppsatsen till att endast intervjua och studera fyra företag. Detta för att kunna få en djupare inblick kring företagets tankar och reflektioner om sin personal för att lyckas besvara vår ovan nämnda frågeställning.

Vi har även valt att se studien ur ett västerländskt perspektiv. Detta då vårt teoretiska material består av forskning som skett i västvärlden där synen på detta ämne kan vara annorlunda i jämförelse med andra delar av världen.

Det problemområde vi belyser har stark koppling till redovisning av immateriella tillgångar. Då vi inte skriver detta arbete ur ett bokförings- och redovisningsperspektiv går vi inte in djupare på frågor som rör exempelvis de kriterier som ska vara uppfyllda för att en tillgång ska få redovisas i balansräkningen.



---

## 2. METOD

---

*I detta kapitel redogörs för den metod som har valts för denna studies genomförande. Tillvägagångssätt vid sammanställning av teoretisk referensram samt empiri beskrivs. Avslutningsvis diskuteras studiens trovärdighet.*

### 2.1 VAL AV METOD

---

Val av metod för denna studie kan motiveras utifrån hur lämplig metoden är för uppnående av studiens syfte samt för hur lämplig denna är för att kunna besvara studiens frågeställning. Vid insamling av data inom företagsekonomisk forskning kan man utgå från kvantitativ eller kvalitativ forskning. Den mest uppenbara skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ forskning som Bryman & Bell (2013) redovisar är att kvantitativ forskning i större omfattning består av siffror medan kvalitativ i större omfattning består av ord. Enligt Bryman & Bell (2013) är en fördel med ett kvalitativt tillvägagångssätt att denna metod ger möjlighet till att skaffa ny information inom ett visst ämne. Vidare menar de att den kvalitativa forskningen syftar till att skapa förståelse för de attityder och idéer som avgör hur människor handlar och fattar beslut istället för att få data att passa idéer man har haft i förväg.

Då syftet för denna uppsats bland annat är att undersöka hur investering i personal fungerar i svenska företag, med den gemensamma nämnaren att de har blivit utsedda till bästa arbetsplatser, så är den kvalitativa metoden att föredra. Detta för att denna metod ger möjlighet till att få en bättre förståelse för hur det faktiskt fungerar i praktik och verklighet. Den ger alltså svar på varför verksamheten bedrivs på ett visst sätt och därmed varför företagen handlar som de gör. Genomförande av en kvantitativ studie skulle innebära mindre fokus på varje respondents syn på problemområdet, vilket inte är önskvärt i detta fall. (Bryman & Bell, 2013)

Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till vid genomförandet av en studie är de olika tillvägagångssätten som kan tillämpas. Två vanliga angreppssätt inom metodläran är induktion och deduktion. För att på ett enkelt sätt beskriva dessa två kan induktion förklaras som att dra slutsatser av insamlad information och erfarenhet medan deduktion innebär att dra logiska slutsatser utan att nödvändigtvis beakta verkligheten. Dock är det vanligt att man använder sig av en kombination av dessa två som kallas abduktion. (Bryman & Bell, 2013). Vid genomförandet av denna studie har ett abduktivt angreppssätt använts. Vi rörde oss under tiden för uppsatsskrivandet mellan teori och empiri och förståelsen för ämnet växte successivt fram. Detta genom att vi till exempel först arbetade fram en intervjuguide efter insamlade teorier för att sedan utveckla denna teori utefter det vi sedan kom fram till genom våra intervjuer.

## 2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID SAMMANSTÄLLNING AV TEORETISK REFERENSRAM

---

I den inledande fasen av uppsatsskrivandet genomfördes en undersökning av litteratur på området personalekonomi och närliggande forskning. Denna litteraturgenomgång, som hade syftet att reda ut begrepp samt att få en övergripande bild av ämnet och dess omfattning, resulterade i grunden till den teoretiska referensram som återfinns i kapitel tre. Något vi fann tidigt under litteratursökningen var att flertalet författare flitigt refererade till ett färre antal författare. Till en början valde vi därför att fokusera på dessa författare och deras verk för att sedan utgå därifrån. Vid informationssökning av litteratur och vetenskapliga artiklar använde vi oss av Handelshögskolans bibliotek samt databas. Vi studerade även tidigare uppsatser inom samma ämne för att få inspiration till möjliga källor. En del av den använda litteraturen har därför blivit refererad till i tidigare studier inom detta ämne.

Specifika sökord som användes vid sökningar i skolans databas var bland annat: Personalekonomi, Verksamhetsstyrning, Personalinvesteringar, CSR, Employee, Investment, Ranking och Turnover.

## 2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRI

---

### 2.3.1 DATAINSAMLINGSMETOD

---

Data delas vanligen in i primär- och sekundärdata. Primärdata är data som samlas in på egen hand medan sekundärdata är data som är insamlad av andra och som redan finns tillgänglig. En fördel med att använda sig av sekundärdata är att analys av sådan sparar både tid och pengar. Vanligtvis används dock en kombination av dessa två. När insamling av data på egen hand görs kan denna insamling exempelvis genomföras med hjälp av intervjuer. (Bryman & Bell, 2013). I denna studie har vi använt oss av såväl primär- som sekundärdata. Den primärdata som vi har använt oss av har samlats in genom intervjuer vilka vi förklarar arbetet kring mer ingående nedan. Den sekundärdata vi har samlat in har legat till grund för de inledande styckena i empirin som återfinns i kapitel fyra.

### 2.3.2 VAL AV FÖRETAG, SAMT RESPONDENTER

---

De företag vi har valt att undersöka närmare i denna studie är företag som, vid ett eller ett flertal tillfällen, har placerat sig högt på rankingar över Sveriges bästa arbetsplatser mellan åren 2012 till 2015 utförda av Great Place to Work eller Veckans Affärer. De två utmärkelserna bygger på undersökningar där medarbetarna själva bedömer sin arbetsgivare.

**Great Place to Works** främsta syfte är att hjälpa andra organisationer inom alla olika branscher att utvärdera och utveckla sin arbetskultur. Under lite mer än 30 år har Great Place to Work undersökt vad det är som gör att en arbetsplats uppfattas som riktigt bra. Great Place

to Work är en internationell organisation som även startade upp i Sverige 2002. Varje år arbetar företaget med över 6 000 andra organisationer och tio miljoner medarbetare. De rankinglistor som organisationen publicerar når en läskrets på över 25 miljoner människor och exempel på internationella företag som använder sig av Great Place to Works undersökningar är Google, McDonalds, Microsoft och FedEx. Studier som företaget har gjort visar att bra arbetsplatser enligt medarbetarna kännetecknas av tillit och positiva relationer och att dessa arbetsplatser enligt arbetsgivarna kännetecknas av att de når organisatoriska mål, att medarbetarna gör sitt bästa samt att de arbetar tillsammans i ett team. Great Place to Work ser till hur ett företags egna medarbetare rankar företaget i årliga medarbetarundersökningar där de företag som rankas högst erhåller en kvalitetsutmärkelse och hamnar på listan över Sveriges bästa arbetsplatser. (Great Place to Work, 2015)

**Veckans Affärer** är en svensk ekonomitidskrift som grundades 1965 och ges ut veckovis. Idag finns även Veckans Affärer som digital utgåva på VA.se. De beskriver sig själva som "Affärsmagasinet för det nya näringslivet" och ges ut av Bonnier. Veckans Affärer har under tidigare år publicerat sin egen ranking av Sveriges bästa arbetsplatser, men har enligt redaktionschefen på Veckans Affärer slutat med denna sedan 2012. De publicerar nu istället rankinglistor gjorda av utomstående företag. Den undersökningen som Veckans Affärer genomförde fram till och med 2012 var baserad på enkätundersökningar ifyllda av medarbetarna på företagen där de svarade på frågor gällande arbetsförhållanden, personalpolitik och jämställdhet. (VA.se, 2015)

### 2.3.2.1 VAL AV FÖRETAG

Utifrån de rankinglistor vi utgick från kontaktades i första hand företag i Göteborgstrakten. Då många av de företag som utmärkte sig på ovanstående rankingar var stationerade i andra städer i Sverige blev det svårt att komma ut och endast genomföra besöksintervjuer. Vi valde ut fyra företag från ovanstående rankinglistor som vi kontaktade och som svarade att de ville ställa upp på en intervju, antingen i person eller över Skype. Alla de fyra utvalda företagen är verksamma i en kunskapsintensiv bransch. Vad för slags verksamhet dessa är, antalet anställda och omsättning för 2014 redovisas i översta tabellen nedan. I tabell nummer två redovisas vilken rankinglista företagen har placerat sig på, samt år och plats. I tabell två är tre av fyra företag indelade i kategori små, medelstora eller både små och medelstora organisationer. Till små organisationer räknas här företag med mellan 0-49 medarbetare och till medelstora räknas företag med 50-249 medarbetare. Om ett företag har kommit på listan som små och medelstort bolag betyder det att de tidigare räknats som en liten organisation men att de nu har fler än 49 anställda.

Företag	Verksamhet	Antal anställda (Sverige)	Omsättning år 2014 (Mkr)
3 Step IT	Tjänsteföretag inom IT	40	850
Cygni	Konsultverksamhet inom IT	70	76
Preera	Managementkonsultbolag	45	83
Tenant & Partner	Fastighetskonsultbolag	62	120

Företag	Rankinglista	Kategori	Placering
3 Step IT	Great Place to Work	Små	4(2014), 9(2013)
Cygni	Great Place to Work	Små/Medelstora	1(2015), 1(2014), 5(2013)
Preera	Veckans Affärer	-	5(2012)
Tenant & Partner	Great Place to Work	Små/Medelstora	3(2015), 6(2014), 4(2013), 2(2012)

### 2.3.2.2 VAL AV RESPONDENTER

För att komma i kontakt med rätt person på respektive företag mejlade vi i tre av fyra fall den person som vi trodde bäst skulle kunna ha kunskap om området för vår uppsats efter att ha sökt information på företagens hemsidor. Gällande det fjärde företaget ringde vi först receptionen och frågade vem de bäst trodde skulle kunna hjälpa oss. Samtliga respondenter fick tidigt information om vårt ämne så de kunde avgöra om de skulle kunna svara på våra frågor. Alla respondenter svarade att vi funnit rätt person och att de gärna ställde upp på en intervju. Därefter bestämdes tid och datum för intervjun samt om denna skulle hållas över Skype eller i person. Samtliga respondenter valde att inte vara anonyma och de accepterade därmed att såväl företagets namn som respondentens nämndes i uppsatsen. Respondenterna samt befattning redovisas i tabellen nedan.

Företag	Respondent	Befattning	Intervjudatum	Intervjutyp
3 Step IT	Maria Puusepp	Administrations- och finansansvarig	2015-04-22	Skype
Cygni	Jon Persson	VD	2015-04-24	Skype
Preera	Disa Hammarskjöld	Tjänsteområdeschef	2015-04-24	Besök
Tenant & Partner	Lisa Vik	HR-Chef	2015-04-22	Besök

### 2.3.3 INTERVJUER

För att kunna svara på vår frågeställning och för att få en djupare förståelse för ämnet ansåg vi att kvalitativa intervjuer var bäst lämpade. En kvalitativ intervju består till stor del av en större valfrihet i intervjufrågorna då dessa är mindre strukturerade än vid kvantitativ forskning. Vid kvantitativa undersökningar är metoden betydligt mer strukturerad för att erhålla så hög reliabilitet och validitet som möjligt. (Bryman & Bell, 2013). I våra intervjuer ansåg vi att det var viktigt att intervjupersonernas egna åsikter hördes vilket är ännu en anledning till att vi valde detta tillvägagångssätt. Vi lade därför stor vikt vid vad intervjupersonerna upplevde som relevant och gav dem större frihet under intervjuens framfart. Det hände även att vi avvek från ordningsföljden på våra frågor då dessa anpassades till intervjutillfället. Syftet med våra intervjuer var främst att inbringa flertalet detaljerade svar inom området för vår uppsats.

Bryman & Bell (2013) skriver att kvalitativa intervjuer främst kan genomföras som en i stort sett helt ostrukturerad intervju eller som en semi-strukturerad intervju vilket är en blandning mellan ostrukturerad och strukturerad intervju. Vi valde att genomföra semi-strukturerade intervjuer och vi utgick därmed från en intervjuguide men lät även intervjupersonerna få stor frihet att utforma sina svar på frågorna. Nya frågor kom även att ställas om dessa anknöt till något intervjupersonen sagt under sina tidigare svar. Valet av semi-strukturerad intervju kan främst motiveras av att vår forskningsstudie har ett förhållandevis tydligt fokus och därmed

kräver en aningen mer strikt struktur än vad en ostrukturerad intervju skulle inbringa. Då vår uppsats består av intervjuer med fler än ett företag kan även detta motiveras till valet av en semi-strukturerad intervju då en viss jämförbarhet av intervjuerna krävdes för att vi skulle kunna komma fram till en bra slutsats.

Vi har i vår intervjuguide använt oss av så kallade öppna frågor vilka innebär frågor som inte har ett givet svarsalternativ. Fördelarna med denna typ av frågor är att respondenterna får svara med egna ord vilket ger utrymme för mer oförutsedda svar och reaktioner. Det leder inte heller respondentens tankar i någon viss riktning. Nackdelar med denna typ av frågor kan däremot vara att dessa är betydligt mer tidskrävande för forskarna då respondenten talar avsevärt längre. Det är även svårare att analysera svaren där tolkningssvårigheter av resultaten i större omfattning kan ske. Vi ansåg dock att fördelarna med denna typ av frågor vägde tyngre och att det i denna studie passade absolut bäst med öppna frågor. (Bryman & Bell, 2013)

Vi valde även att utforma fyra stycken så kallade vinjettfrågor vilket innebär att vi skapade scenarion där respondenten med hjälp av ett antal alternativ fick beskriva hur denna skulle resonera om en viss situation skulle uppstå. (Bryman & Bell, 2013). I ett par av vinjettfrågorna är det med belopp i svarsalternativen men dessa förklarade vi för respondenterna att de kunde bortse ifrån. Denna typ av frågor kan ses som ett bra komplement till våra öppna frågor då dessa skulle kunna förenkla tolkningen av svaren och därmed ge denna studie ett mer tillförlitligt resultat.

För att få ett så tillförlitligt resultat som möjligt valde vi att genomföra fyra intervjuer, likt vi nämnt ovan, med olika företag. Två besöksintervjuer som genomfördes i Göteborg och två intervjuer som genomfördes över Skype mot företagens kontor på annan ort. Intervjuerna pågick i 45 till 60 minuter vardera. Under intervjun ställde en av oss alla frågor medan den andra förde anteckningar och inflikade med eventuella följdfrågor. Intervjuerna spelades även in för fortsatt arbete som transkribering samt analys och för att viktig information inte skulle falla bort.

## 2.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET

---

Vid kvantitativa studier pratas det ofta om reliabilitet och validitet. Dock är det enligt Bryman & Bell (2013) vanligare att man vid kvalitativa studier använder sig av begrepp som tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet. Målet med den data som samlas in är att den ska ge ett bra och relevant underlag för att uppnå syftet med denna studie.

**Tillförlitlighet** motsvaras av intern validitet och är enligt Bryman & Bell (2013) forskarens skicklighet att göra så att resultatet är trovärdigt i andras ögon. Innebörden med att skapa tillförlitlighet är att man på så sätt säkerställer att forskningen har genomförts i enlighet med de regler som finns. Forskaren säkerställer även denna genom att låta de företag som studerats ta del av sammanställd information så denna får bekräftat att verkligheten uppfattats på rätt sätt. Vi säkerställer tillförlitlighet då data till denna studie samlats in genom intervjuer där

intervjufrågorna utformats och utarbetats noggrant inom ramen för problemformuleringen. Respondenterna valdes ut med stor noggrannhet då det var relevant att dessa hade kunskap inom studies forskningsområde. Intervjufrågorna skickades även ut i förväg till respondenterna så dessa skulle ha möjlighet att vara förberedda och pålästa inför intervjun. Intervjuerna spelades också in vilket gjorde så att viktig information inte skulle falla bort. Efter genomförd intervju fick respondenten även gå igenom en sammanställning av denna för att säkerställa att en bra bild av verkligheten gavs. Dock är det viktigt att ha i åtanke att respondenterna valde att inte vara anonyma vilket kan ha lett till att dessa kan ha visat upp en förskönad bild av företaget. En annan viktig faktor att ta hänsyn till är att två av fyra intervjuer genomfördes över Skype vilket inte ger samma helhetsintryck av respondenten och kan påverka uppfattningen om denna. Det är även svårt att säkerställa att det verkligen är respondentens åsikter som framförts då denna eventuellt kan ha läst förutbestämt material innan till.

**Överförbarhet** motsvaras enligt Bryman & Bell (2013) av extern validitet. Då kvalitativ forskning ofta innefattar en liten grupp individer som har vissa egenskaper gemensamt uppmanas dessa forskare därför att skapa fylliga och täta redogörelser för detaljer. Denna täta beskrivning skulle hjälpa andra personer att bedöma hur överförbara resultaten skulle vara till en annan miljö. Då endast en person från ledningen inom respektive företag har intervjuats måste hänsyn tas till att detta kan leda till subjektivitet. Då alla de företag som vi har granskat har placerat sig högt på listor över bra arbetsplatser, samt att alla är verksamma inom konsultbranschen, så måste hänsyn tas även till detta.

Med **pålitlighet**, vars motsvarighet inom kvantitativ forskning är reliabilitet, menar Bryman & Bell (2013) att forskarna ska anta ett granskande synsätt. Detta granskande synsätt innebär att man säkerställer så att det skapas en komplett och tillgänglig beskrivning av alla moment i forskningsprocessen. Kollegor kan här fungera som granskare av faser i processen som exempelvis problemformulering, val av respondenter till intervjuer och beslut angående analys av data. Denna valideringsteknik kommer dock sällan till full användning då kvalitativa studier för det mesta innefattar stora mängder data. Under tiden för uppsatsskrivandet har vi med jämna mellanrum träffat vår handledare och andra studenter i vår uppsatsgrupp. Under dessa tillfällen har vi deltagit i diskussioner runt såväl vårt eget ämne som andras för att lära och dela med oss av kunskap.

---

### 3. TEORETISK REFERENS RAM

---

*I detta kapitel ges en översikt av tidigare litteratur och undersökningar inom detta ämne som är relevant för denna uppsats. Här tas teorier upp som sedan kan användas för att urskilja de faktorer, likheter som skillnader, som kan ha betydelse för tolkning och analys av empirin.*

---

#### 3.1 VAD ÄR PERSONALEKONOMI?

---

Begreppet personalekonomi kan enligt Catasús, Högberg & Johrén (2012) brytas ner i två delar. Den ena delen är ekonomi vilket kan ses som läran om hushållning av begränsade resurser och den andra delen är personal. Personalekonomi beskrivs därmed som "hushållning med mänskliga resurser".

Catasús et al (2012) beskriver att de med personal menar de människor som genom lag eller reglering har ett förhållande med en organisation. Detta förhållande består ofta av ett avtal där den ena parten, arbetsgivaren, kompenserar den andra parten, arbetstagaren, med monetära medel i utbyte mot tid. Personalen är alltså en resurs som står för organisationens prestationer. En organisation skulle stå utan någon form av intäkter om personalen inte fanns då ingen produktion eller försäljning skulle kunna ske. Om personalen står för alla former av intäkter är det inte konstigt att uttryck som "personalen är vår viktigaste resurs" används. (Catasús et al, 2012)

Personalekonomin har utvecklats mycket sedan begreppet myntades på 80-talet men enligt Johanson & Johrén (2011) råder det delade meningar om hur man bör se på personalekonomi. Begreppet kan främst ses utifrån fyra olika infallsvinklar där varje perspektiv belyser olika funktioner och syften. Catasús et al (2012) utgår från att personalekonomi bör ses ur ett *samhällsperspektiv* där organisationer tar ett socialt ansvar och därmed agerar som goda samhällsmedborgare. Aronsson et al (1994) däremot anser att personalekonomi bör ses ur det *organisatoriska perspektivet* och ser ämnet som ett verktyg där man genom att behandla personalen som andra produktionsresurser på ett bättre sätt kan uppnå företagets mål. Johanson & Johrén (2011) menar i sin forskning att *individperspektivet* istället är rätt sätt att greppa personalekonomin där den enskilda människans värde bör stå i fokus. Johanson & Skoog (2001) beskriver avslutningsvis hur personalekonomi kan ses utifrån ett *marknadsperspektiv* där vikten av redovisning av personal och problematiken kring att ge externa intressenter en rättvis bild av företags tillgångar och skulder belyses. När forskare i fortsatta studier benämner personalekonomi utgår de ofta från ett eller flera av ovanstående perspektiv vilket än idag ger begreppet olika innebörd från fall till fall.

Catasús et al (2012) menar att det än idag finns organisationer som ser sina anställda som egendom, dock i betydligt mindre omfattning än under 1800-talet. Detta främst genom att det idag skrivs avtal mellan anställda och arbetsgivare där de anställda under en viss tid ses som egendom till organisationen med uppsägningstid som följd innan de helt kan lämna företaget.

Denna uppsägningstid fungerar även åt andra hållet där ingen organisation kan låta en anställd gå med en dags varsel.

## 3.2 PERSONALEKONOMINS HISTORIA OCH UTVECKLING

---

En bild av utvecklingen och historien runt personal återges här för att sätta dagens diskussioner i perspektiv om vad personal innebär för en organisation.

Dagens personalekonomi förutsätter att relationen mellan en anställd och en organisation bygger på ett frivilligt avtal där den anställde accepterar att vara en resurs till organisationen i utbyte mot kompensation som i stor omfattning består av monetära medel. Enligt Wendell (2011) har dock denna relation sett betydligt annorlunda ut genom åren och kan hänföras tillbaka till tider där de anställda sågs som egendom i form av slavar. Enligt Catasús, Högberg & Johrén (2012) byggde många av de första civilisationerna i världen sina ekonomier på slavar där dessa var en betydelsefull resurs i produktionen av varor och tjänster. Slavarna var i första hand krigsbyten där de både såldes på slagfälten men även transporterades hem för att säljas på den lokala marknaden. En vanlig företeelse var att sälja slavarna till förmögna män men det finns även spår av att dessa såldes till "organisationer" och därmed staten så tidigt som under antika Rom. Slavarna värderades efter ålder och kompetens och i vilken mån de kunde inbringa värde till organisationen.

Under industrialismen och 1900-talets början övergick organisationerna enligt Catasús et al (2012) från att se de anställda som slavar till att istället använda dessa som anställda som förtjänade ekonomisk kompensation för nerlagd arbetstid. Tengblad (2000) skriver hur Fredrik W. Taylor hjälpte till att vidareutveckla detta synsätt genom sin Scientific Management och Taylorism. Taylor menade att företagen kunde använda ekonomisk kompensation som morot där högre effektivitet skulle leda till högre lönsamhet. Tengblad (2000) skriver även att Taylor förespråkade en matchning mellan personal och arbete där "rätt man på rätt plats" var en viktig grundsten tillsammans med kontinuerligt urval och en utbildningsplan för förmännen, så de bland annat skulle kunna förmedla vidare fackkunskaper till de övriga anställda. Catasús et al (2012) menar dock att industrialismen kan kategoriseras av att personalen fortfarande hade ett lågt värde och ansågs utbytbara. Detta främst då kostnaden för inskolning av ny personal var låg och att det därmed knappt fanns ekonomiska incitament att ta hand om personalen då den lika väl kunde bytas ut.

Arbetsförhållandena under 1900-talets början kan enligt Catasús et al (2012) anses horribla om de jämförs med dagens mått. År 1913 bestod ett arbetsår i Sverige av minst 3 000 timmar vilket kan jämföras med dagens ungefär 1 800 arbetstimmar per år. Det fanns ingen arbetsskyddslagstiftning, ingen betald semester och inte heller någon sjukförsäkring. I början av 1900-talet uppmärksammades saknaden av arbetsrättigheter och frågan om företagets roll i samhället började sakta ta form. En fråga om företagets sociala ansvar lyftes här och social redovisning började ta form under mitten av 1900-talet. Det uppkom även idéer om att det borde finnas nyckeltal som visade på till exempel arbetsmiljöfrågor med syfte att företag skulle vilja investera i sociala aspekter. Catasús et al (2012) menar att dagens sociala



redovisning dels innebär uppvisning om hur företagets mervärde fördelas mellan intressenterna men även hur företaget förhåller sig till hållbar utveckling. Begreppet hållbar utveckling myntades 1987 och definieras som: *“Ett hållbart samhälle tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov”*. (Catasús et al, 2012). Denna hållbara utveckling innebär att företagen bör agera för att möta de ekonomiska, ekologiska och sociala krav som hållbar utveckling ställer. Dessa krav har allt mer börjat påverka företags agerande där aktörer som intresserar sig för hållbar utveckling i allt större omfattning vill se att organisationerna bidrar till mer än enbart finansiella resultat. Den nya typen av social redovisning benämns även CSR, som betyder Corporate Social Responsibility-rapportering, och innebär rapportering om företagets samhällsansvar. (Catasús et al, 2012). CSR visar enligt Knirsch & Székely (2005) främst hur företag agerar som goda samhällsmedborgare men även hur legitimitet skapas för organisationen samt hur personalen används för att uppnå företagets mål.

Catasús et al (2012) skriver att synen på personalen fortsatte utvecklas och att det på 60-talet började uppmärksammas personalkostnader som inte tidigare synts i redovisningen, såsom sjukfrånvarokostnader och utbildningar. Även alternativkostnaderna började uppmärksammas och frågor som “Vad händer om vi inte genomför utbildningen jämfört med om vi genomför den” blev vanligare. Det började även uppmärksammas begrepp som intellektuellt kapital eftersom organisationers beroende av kunskap blivit allt större. Företagen började i allt större utsträckning ifrågasätta om de bara tog tillvara på kunskapen hos personalen på huvudkontoret medan all kunskap hos personalen ute i organisationen gick förlorad. Dessa tankar fullkomligt exploderade under 80- och 90-talet där företagsledningen började fundera över hur mycket kunskap personalen egentligen satt inne på som istället kunde utnyttjas i organisationen. Tankar om individers kompetens och hur företagskultur och struktur påverkar de relationer som företaget har med omvärlden uppkom även de. Denna fråga lyftes ännu ett steg i och med IT-bubblan 1999 då de traditionella modellerna inte kunde förklara den exceptionella börsutvecklingen. Det fanns helt enkelt inte tillgångar nog på företagets balansräkningar för att förklara den kursuppgång som under denna tid skedde på börsen och allt fler insåg att det var personalen och innovationskraften som stod bakom värdeskapandet.

### **3.3 PERSONALEKONOMISK VERKSAMHETSSTYRNING**

---

I den mening vi använder ordet verksamhetsstyrning inom ramen för denna studie gör vi det likt Johanson & Johrén (2011) och menar med detta hur ledningen för en verksamhet medvetet försöker påverka uppmärksamhet, lärande och handling i en riktning som står i överensstämmelse med organisationens vision, mål och strategi. Den praktiska tillämpningen av personalekonomisk verksamhetsstyrning kräver enligt Catasús, Högberg och Johrén (2012) att personalen ses som en resurs som kan anskaffas, bytas ut, avvecklas och utvecklas.

### 3.3.1 NYCKELTAL

---

I Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén (2001) beskrivs nyckeltal som ett sammanfattande index över några olika förhållanden. Dessa nyckeltal kan vara av enkel karaktär som exempelvis antal anställda, ålder eller omsättning. Dock menar Catasús et al (2001) att vi ofta vill få perspektiv på det som intresserar oss. För att göra detta, alltså för att kunna göra det jämförbart, så gör vi nyckeltalen till en kvot. Ett exempel på detta skulle kunna vara sjukfrånvarotillfällen per anställd.

$$\text{Nyckeltal} = \frac{\text{Intresse}}{\text{Viktig jämförelsebas}}$$

Catasús et al (2001) förklarar att olika nyckeltal beskriver olika saker och att dessa tillsammans kan måla upp en bra bild över olika delar av verksamheten. Vidare förklarar de att organisationen själv kan välja att ta med vissa nyckeltal och att andra är tvingande, exempelvis på grund av externa krav på vad som ska finnas med i årsredovisningen. Vissa nyckeltal tas alltså fram för att någon annan vill ha dem och inte för användning vid styrning av den enskilda organisationen.

Företag inom olika branscher väljer ofta att ta fram olika slags nyckeltal. Detta beror enligt Catasús et al (2001) på att det finns olika syften med nyckeltalen där de olika syften som de diskuterar är kontroll, lärande, mobilisering och belöning. Även om ett visst nyckeltal uppfyller ett eller flera av ovan nämnda syften finns det fortfarande de nyckeltal som är bättre än andra. Catasús et al (2001) beskriver ett antal aspekter som bör tas i beaktande vid val av nyckeltal. De menar att det finns ideal för nyckeltal och exempel på dessa är att det ska vara av begränsat antal, de ska vara enkla att förstå, de ska vara relevanta, svåra att manipulera och de ska kunna jämföras.

#### 3.3.1.1 PERSONALNYCKELTAL

---

Enligt Johanson & Johrén (2011) tar alla organisationer fram nyckeltal kring sin personal på något sätt. De nämner två huvudtyper av personalnyckeltal, nämligen personalresultatnyckeltal och personalbalansnyckeltal. De förstnämnda är monetära och visar på effekter som har uppkommit under en aktuell period, exempelvis under det förgångna året. Med personalbalansnyckeltal menar de nyckeltal över hur personalen mår, ser ut och vad denna har för kunskap vid en viss tidpunkt.

Utöver de fyra syften som nämns ovan, identifierar Catasús et al (2012) ytterligare två syften för användande av nyckeltal. Dessa två som här är specifika för personalnyckeltal är rapportering och legitimering. För att ett nyckeltal ska få kallas för ett nyckeltal bör det uppfylla minst ett av sex syften.

Det kan vara intressant att se till samvariationer mellan personalnyckeltal och andra nyckeltal i organisationer. Enligt Johanson & Johrén (2011) bör företaget ställa sig frågan om de tror att någon nivå på ett nyckeltal samvarierar med nivån på något annat nyckeltal. Ett exempel på detta som nämns är om företaget exempelvis tror att en ökad satsning i friskvård skulle sänka sjukfrånvaron. Ett annat exempel på samvariation är om företaget tror att en ökad utbildningsinvestering skulle påverka personalomsättningen. Catasús et al (2012) menar att företag kan identifiera samvariationer genom systematiskt arbete med nyckeltal och att dessa sen kan användas för att styra verksamheten.

Catasús et al (2001), Johanson & Skoog (2011) och Catasús et al (2012) nämner alla i sina böcker exempel på personalnyckeltal. Återkommande i samtlig litteratur är nyckeltal som personalomsättning, inskolningskostnader, sjukfrånvaro, antal anställda per chef, medel- eller medianålder och utbildningskostnader.

### 3.3.2 MOTIVATION

---

En vanlig definition av motivation är enligt Hedegaard Hein (2012) att motivation är de faktorer hos en individ som väcker, kanaliserar och bevarar ett visst beteende gentemot ett givet mål. Hon menar dock att detta är en mycket bred beskrivning som även passar in på teorier som antar att människan är utifrånstyrd och kan kontrolleras av belöningar och straff. En klassisk motivationsteori är Maslows behovspyramid. Grundtanken med denna är enligt Hedegaard Hein (2012) är att mänskliga beteenden är betingade av behov, eller mer specifikt av otillfredsställda behov. Hon menar alltså att när ett behov är tillfredsställt så är det inte längre motiverande. När ett behov på en nivå har uppfyllts och tillfredsställts kommer därmed behov på nya plan att utlösas. Maslow skiljer på fem olika behov och redovisar dessa i en hierarkisk ordning.



(Källa: Stum, D. L., 2001)

Översatt till svenska är dessa: Fysiologiska behov, trygghetsbehov, behov av gemenskap, behov av uppskattning och behov av självförverkligande. För att nå självförverkligande måste alla underliggande behov vara uppfyllda.

En utvecklad variant av Maslows behovstrappa, som redovisas i en artikel av Stum (2001), är en medarbetsengagemangs-pyramid eller prestationspyramid. De fem hierarkiska nivåerna av medarbetarbehov/arbetskraftsbehov är som följer:



(Källa: Stum, D. L., 2001)

**Säkerhet/trygghet:** Den anställde måste först och främst känna sig fysiskt och psykiskt trygg i sin arbetsmiljö för att engagemang ska vara möjligt.

**Belöningar:** Yttre belöningar i ersättning och förmåner är nästa steg i hierarkin som måste vara uppfyllt.

**Tillhörighet:** Behovet av tillhörighet är grundläggande. På denna nivå söks en känsla av att tillhöra ett arbetsteam eller den stora organisationen.

**Tillväxt:** Behovet av positiva individuella och organisatoriska förändringar måste åtgärdas för att driva engagemang på denna nivå.

**Arbets- och livsharmoni:** På den högsta nivån i hierarkin är målet att uppnå en känsla av tillfredsställelse i balansen mellan arbets- och privatliv.

Enligt Stum (2001) har en arbetsstyrka uppstått som är mer utbildad, mobil, mångsidig och även mer kräsen i arbets- och livsval än någonsin tidigare. Han menar att detta har skett samtidigt som stor förändring har skett inom teknik, globalisering och fragmentisering av marknadsplatser vilket i grunden har lett till förändring av organisationers natur. Vidare menar Stum (2001) att investeringar i högre nivåer i prestationspyramiden inte kommer att ge den avkastning som var tänkt om lägre nivåer inte blir uppfyllda på ett tillfredställande sätt. Det krävs enligt Stum (2001) ett bättre engagemang och en noggrannare bedömning av vilken pyramidnivå som bör åtgärdas för att förbättra engagemanget i hela organisationen.

### 3.3.3 PERSONALOMSÄTTNING OCH REKRYTERING

---

Enligt Catasús et al (2012) har alla företag förr eller senare någon slags form av personalomsättning. Då vi använder termen personalomsättning gör vi detta likt Catasús et al (2012) och utgår från själva omsättningen. Med personalomsättning menar vi därför hur många av de anställda som slutar som ersätts av en ny.

Kostnaderna som kommer med personalomsättning kan vara höga, dock är en stor del av dessa kostnader dolda. Kostnaderna syns inte direkt i resultaträkningen eller i budgeten men trots detta finns det enligt Lucas (2013) höga kostnader med att förlora en anställd och vara tvungna att anställa en ny. Lucas (2013) skriver att några av de kostnader som kan uppkomma när en anställd slutar kan vara att det kan bli lägre produktivitet, kunskap kan gå förlorad och resterande personal kan få arbeta extra mycket. Om företag i samband med att en anställd slutar även ska anställa en ny uppkommer det också nya kostnader vid utbildning och rekryteringsprocesser.

Bandura & Lyons (2014) skriver att hög personalomsättning kopplad till de höga kostnader som uppkommer vid nyanställningar gör att arbetet med att hålla kvar värdefulla anställda blir en viktig fråga. Författarna skriver också att individuell arbetstillfredsställelse ofta är kopplad till personalomsättning och menar med detta att de anställda som har högre arbetstillfredsställelse är mindre troliga att lämna sin arbetsgivare. Bandura & Lyons (2014) nämner också vikten av att det finns möjligheter för den anställda att utvecklas inom bolaget och att de anställda också vet vilka karriärmöjligheter som finns hos sin nuvarande arbetsgivare. Övergripande menar Bandura & Lyons (2014) att framgångsrika organisationer investerar tid, pengar och engagemang för att behålla sina anställda och att investering i personal således leder till lägre personalomsättning.

Med detta sagt kan det tänkas vara bra med låg personalomsättning. Men det finns dock de som tycker annorlunda. Fördelar med personalomsättning kan enligt Johanson och Johrén (2011) vara att det tillkommer ny kunskap i företaget. En nyanställd kan också bidra med nya idéer och se saker med andra ögon. Vidare visar en studie genomförd av the Training Strategies for Tomorrow (2002) på att för låg personalomsättning kan minska innovationskraften.

Vikten av att rekrytera och anställa rätt personer blir med ovanstående sagt därför ändå väsentligt. De anställda har i en organisation en kraftfull och direkt påverkan över hur bra det går för verksamheten. Med detta i åtanke är det enligt Barnett (2008) viktigt att lägga ner tid och kraft i rekryteringsprocessen om företaget i fråga vill hitta rätt person för en nyckelposition. Det är också viktigt att anställa rätt person från början. Kleiner & Roselius (2000) skriver "*The goal when hiring is to hire the right person for the right job the first time*". Författarna skriver även att om inte intervjuer och rekrytering går till på rätt sätt kan det leda till slöseri med tid och pengar och det kan också leda till högre personalomsättning som i sin tur är väldigt kostsam.

### 3.4 ATT INVESTERA I PERSONAL OCH ATT STYRA MED DENNA SOM RESURS

---

Catasús, Högberg och Johrén (2012) skriver att personalen är en resurs då denna är en källa för värdeskapande men också att personalen är en reserv som ska kunna användas vid behov. Med detta i åtanke är det viktigt att ta hand om personalen så den är effektiv och arbetar mot företagets mål.

#### 3.4.1 UTBILDNING OCH KOMPETENSUTVECKLING

---

Enligt NE.se (2015) betyder kompetens kunnighet och skicklighet och beskrivs som den utbildning eller erfarenhet som krävs för en viss slags tjänst eller befattning. Kompetensutveckling beskrivs av NE.se (2015) som utveckling och höjning av kompetensen hos en anställd i ett företag. Catasús et al (2012) skriver hur "personalmänniskor" på företag som de möter berättar hur viktigt det är med kompetensutveckling men att ekonomichefens reaktion ofta blir: "*Vad kostar det?*". Personalåtgärder kostar pengar och arbetstid, men om åtgärden kompetensutveckling betraktas som en investering bör företaget ställa de negativa konsekvenserna som uppstår mot de positiva. Vinster och långsiktiga fördelar för organisationen kan vara exempel på positiva konsekvenser som kommer av kompetensutveckling. (Catasús et al, 2012).

Johanson & Skoog (2007) skriver att de funnit ett samband mellan högutbildad arbetskraft och produktivitet i att högpresterande företag i genomsnitt har högre utbildningsnivå på sina anställda än vad lågpresterande företag har. Johanson & Skoog (2007) skriver också att en femårig studie av Bassi & McMurrer (2006) visar på ett positivt samband mellan utbildningssatsningar och omsättning, vinst och börsvärdering. Dock ställer de sig frågan om vad som kom först, hönan eller ägget. De menar alltså om det är utbildningssatsningar som leder till prestationsförbättring eller om företagen har råd med att satsa på personalen just för att företaget presterar och är lönsamt. (Johanson & Skoog, 2007)

Daniels (2003) skriver hur personalutbildningar motsvarar en signifikant utgift för många organisationer. Hon skriver dock att många även ser utbildning och kompetensutveckling som något taktiskt istället för strategiskt och menar att många ser till den korta sikten istället för att se till företagets bästa ur ett långsiktigt perspektiv. Hon menar också att ledarna i organisationerna ofta är osäkra på vad de vill ha ut av utbildningen och misslyckas därmed att knyta samman utbildningarna med företagets mål och strategi. Dock beskriver Daniels (2003) hur många organisationer redan har skiftat sitt tänkande kring utbildning och kompetensutveckling. Detta då de har insett att utbildningar inte bör ses som en lyxvara som blir av när det finns tid och pengar utan att utbildningar istället bör ses som grunden till att kompetens utvecklas, attityder ändras och nya idéer uppstår. Hon skriver även att kompetensutveckling kan leda till att exempelvis försäljning ökar och att kvalitetsnormer förbättras.

### 3.4.2. FRISKVÅRD

---

Johrén (2014) säger i en intervju till Svenska Dagbladet att friskvård har gått från att vara en förmån till att allt mer liknas vid en lönsam kapitalsatsning. Johrén (2014) har vidare tre argument för att satsa på friskvård vilka är att det får de anställda att må bättre och att orka mer, det får antalet sjukskrivningar att minska och det ökar även arbetsgivarens attraktionskraft. Han menar avslutningsvis att det tidigare handlade mer om trivselfaktorer och förmåner men att fokus idag istället ligger på just friskvård.

Skatteverket (2015) skriver att personalförmåner är förmåner av mindre värde som har syftet att skapa trivsel i arbetet. Många företag idag erbjuder friskvårdsbidrag till sina anställda. Det finns inget fast belopp på denna summa utan det är upp till arbetsgivaren att bestämma beloppet men det är dock bara upp till ett visst belopp som förmånen är skattefria. (Friskvård.se, 2015)

Magnusson (2013), privatekonom på SEB, skriver att företagen kan öka sitt resultat genom att investera i personalens hälsa. Han menar att redan innan det har gått så långt som att en anställd blir sjukskriven kostar det företaget pengar i form av nedsatt produktivitet och hänvisar till ny forskning som visar att de anställda kan förlora 15 procent av sin arbetsförmåga långt innan de blir sjukskrivna. Magnusson (2013) listar därför saker som kan ligga bakom en sjukskrivning. Han nämner bland annat självklara saker som influensatider och dålig arbetsmiljö men nämner även andra faktorer som kan spela in, exempelvis psykologiska faktorer och känsla av sammanhang och betydelse. Magnusson (2013) skriver:

*“Oavsett vad det är som driver sjukskrivningarna uppåt och nedåt är en sak klar – sjukskrivningar är dyrt! Det är dyrt, oavsett om orsaken till sjukskrivningar är onda axlar och ryggar som förr eller psykiska diagnoser som depressioner och utmattningssyndrom, vilka är de vanligaste diagnoserna i dag. Jag skulle till och med vilja påstå att personalens ohälsa är dyrare än vad de flesta tror”.*

Ett företag som har tagit friskvårdstänkandet ett steg längre är Kalmar Vatten, ett kommunalt vattenbolag, som sedan 2007 har haft obligatorisk träning på arbetstid. Linn Sjögren, som är personalchef på Kalmar Vatten, säger i en intervju till Dagens Nyheter *“Det här är inte ett friskvårdsbidrag. Här ser vi träning som en arbetsuppgift och alla vet att man måste gå och träna”*. Den som inte tränar sina två timmar i veckan kan riskera att få lägre löneökning än resterande anställda då träningen är en del i lönekriterierna. Satsningen har gjort så att sjukfrånvaron på Kalmar Vatten har minskat. (DN, 2015)

### 3.4.3 INTERN KOMMUNIKATION

---

Enligt Engquist (2013) är kommunikation en verksamhet som äger rum mellan två eller fler personer och han skriver att ordet kommunikation ungefär betyder *“göra gemensam”* eller *“dela något med någon”*. När vi använder oss av ordet kommunikation, inom ramen för denna

uppsats, menar vi kommunikation som sker inom en organisation, så kallad intern kommunikation. Strid (1999) beskriver intern kommunikation som överföring av budskap mellan de individer som arbetar inom en organisation. Catasús et al (2012) skriver att kommunikation är en viktig del av styrning och att en fungerande sådan är viktig för att uppnå organisationens mål. Strid (1999) menar att kommunikation är ett måste för att hålla samman en organisation.

Chalfonte, Fish, Kraut & Root (2002) argumenterar för att det krävs effektiv samordning för att utföra den invecklade koreografi som krävs för att utföra arbete i organisationer. De menar att informell kommunikation och fysisk närhet är avgörande för att denna samordning ska ske. Chalfonte et al (2002) skriver också att dessa informella möten är viktiga för att få människor att lära känna varandra, tycka om varandra samt för att skapa en gemenskap i gruppen och på så sätt skapa en stark företagskultur.

En sak som nämns i litteraturen rörande kommunikation är feedback och denna förklaras som respons på ett budskap. Enligt Rao (2014) är meningen med feedback att ge användbar och viktig information till den anställde som kommer hjälpa denna att förbättras. Han skriver också att med hjälp av feedback kan den anställde lära sig sina styrkor och svagheter och hur den anställde kan utvecklas. Pousette (2001) menar att feedback är viktigt för såväl medarbetaren som för organisationen i stort och skriver avslutningsvis att andra studier visar att feedback och tydliga mål är viktiga förutsättningar för att förbättra arbetsprestationen.

### 3.5 DAGENS RANKINGSAMHÄLLE

---

Enligt Souba (2008) ligger det i människans natur att jämföra, mäta och rangordna. Han beskriver hur vi mäter betygspoäng, bästa högskolor i landet, bästa idrottslag, bästa sjukhus och så vidare. Vi mäter även hur företag står sig gentemot varandra i hundratals kategorier där de rangordnas efter lönsamhet, innovation, kundtillfredsställelse, mångfald, arbetsmoral och bästa arbetsplats. Souba (2008) menar att rangordning spelar roll för att det rör sig om att utse vem som är bäst och att det ligger i människans natur att vinna. Vince Kombardi beskriver detta som att: *“If it doesn't matter who wins or loses, then why do they keep score?”* Souba (2008) menar vidare att rangordning används för att se hur man som företag ligger till i förhållande till andra liknande organisationer och helt enkelt för att konkurrera. Men han menar också att rangordningen kan användas i marknadsföringssyfte och för att få en förbättrad rekrytering där företagen kan locka till sig begåvade människor. Det ligger som ovan nämnts i människors natur att vilja vinna och därmed också att få tillhöra det vinnande laget. Man vill helt enkelt arbeta på platser där det finns mycket kapital och därmed större möjlighet att avancera, göra skillnad, samarbeta och lära sig nya saker. Det är en naturlig mänsklig tendens att vilja bli bättre och att förbättra prestanda för att bli mer framgångsrika. En fördel med ranking är att den kan fungera som nyckeln till framgång då den visar hur man står sig gentemot sina konkurrenter och därmed hur man själva kan göra för att bli bättre. Utan mätning och rangordning menar Souba (2008) att det nästan skulle vara omöjligt att komma framåt. Rangordningen hjälper även till att finna vart fokus bör ligga för att bli bättre.



Ingen organisation kan vara bra på allt och för att flytta upp i rankingen måste organisationerna ta fram sina styrkor men även identifiera sina svagheter och hur de kan förbättra dessa. Detta leder till att företag på ett enklare sätt kan sätta upp mål och anpassa organisationen efter de åtgärder de bör vidta. Ytterligare en fördel med ranking kan vara att den fungerar som en slags kontroll av verkligheten. För vissa företag fungerar en sämre position likt en väckarklocka som motiverar organisationen att utveckla en förbättringsplan. (Souba, 2008)

Det finns dock även nackdelar med ranking. Souba (2008) belyser dessa främst genom att om exempelvis företag i alltför stor utsträckning satsar på en bra rankingplats kan det ursprungliga syftet att glömmas bort. Om ett företags enda fokus ligger i att flytta upp i rankingen över exempelvis bästa arbetsplatser kommer troligtvis uppdraget och de ursprungliga målen att blandas ihop. Människor kan också lära sig spelet utantill och utnyttja och manipulera det till sin fördel. Rankingens kan även bli störande och vilseledande och ett för starkt fokus på ranking kan också skapa osund konkurrens. Souba (2008) menar avslutningsvis att vi måste fortsätta att mäta för att ha strävan kvar om att bli bättre, men att vikten måste läggas vid att mäta rätt typ av saker.

Finney (2008) menar även hon att det ursprungliga syftet till medverkan i rankingundersökningar kan suddas ut under vägen när målet att vinna tar över. Det kan även finnas en problematik i att de företag eller konsulter som hjälper arbetsgivarna att göra dessa listor enbart gör det i syfte att tjäna pengar och inte med en grundtanke i att hjälpa företaget. Finney (2008) skriver att *“Instead of aiming to be a so called “great place to work”, employers should shift their emphasis to becoming the place where great employees know they can wisely invest their passion, creativity, hearts and smarts”*. Hon menar alltså att företag istället för att ha målet att bli ett så kallat “great place to work” borde lägga större fokus vid de anställda.

### 3.6 PERSONAL I FRAMTIDEN

---

Catasús, Högberg och Johrén (2012) menar att personalens utveckling kommer stå långt ifrån stilla där en utveckling av dagens trender troligen kommer att ske. De tror bland annat att arbetet i allt mindre omfattning kommer att handla om tid på arbetsplatsen där organisationer i större utsträckning kommer att köpa tjänster av egna anställda. De menar även att skillnaden mellan “rätt och fel” kompetens hos arbetstagarna kommer att öka där vikten av att anställa rätt personal kommer att stiga och även leda till större konkurrens bland företagen. Maria Grudén, VD för Great Place to Work i Sverige, argumenterar även hon för vikten av rätt och fel kompetens (VA.se, 2014). Arbetstagare med “rätt kompetens” kommer alltså bli allt mer attraktiva på de arbetsplatserna där deras kompetens anses önskvärd vilket kommer leda till ökad konkurrens mellan dem arbetsplatser som vill åt samma typ av kompetens och utbildning (Catasús et al, 2012).

Lazear (2000) anser att fokus kommer bli större på personalekonomin i framtiden och tror att mycket forskning kommer ligga i hur de ekonomiska incitamenten kommer ändras för de anställda. Detta med inriktning på hur lönen bör utbetalas för att göra personalen så effektiv och motiverad som möjligt samt hur stor del av lönen som bör bestå av fast jämfört med rörlig lön och utvecklingen kring detta.

Catasús et al (2012) skriver att de tror att det informationsövertag som råder idag kommer att bytas ut mot ett förståelseövertag. Detta då informationsutbudet fullkomligt exploderat i och med teknologins utveckling och internets framfart. Vikten ligger inte längre i att finna information utan mer i att kunna välja vad som är viktigt och hur man ska använda just denna viktiga information. Catasús et al (2012) tror även att arbetstagarna i allt större omfattning kommer välja arbetsgivare och ställa större krav på dessa, istället för att arbetsgivaren väljer arbetstagaren. Robin (2014) har också hon liknande tankar om framtiden och skriver: *“Every workplace can be a great one, and the employees of the future will demand nothing less”*.

---

## 4. EMPIRI

---

*I detta kapitel presenteras det empiriska material som samlats in i samband med de fyra intervjuer som genomförts. Kapitlet inleds med en presentation av de fyra företagen samt en presentation av respondenten för respektive företag. Vidare diskuteras de fyra olika respondenternas syn på medverkan i medarbetarundersökningar, rankingplats, personal, personalinvesteringar samt respondenternas syn på personalekonomin i framtiden. Slutligen redovisas respondenternas svar och reflektioner kring de fyra vinjettfrågorna.*

---

### 4.1 INFORMATION OM FÖRETAGEN, SAMT RESPONDENTER

---

---

#### 4.1.1 3 STEP IT

---

3 Step IT är ett tjänsteföretag inom IT-branschen. Företaget grundades 1997 i Finland som Computer Rental CR OY och bytte 2001 namn till 3 Step IT, samma år som det etablerades i Sverige. Deras tjänsteutbud riktar sig till andra företag och organisationer, stora som små, som är i behov av hantering av livscykeln för sin IT-plattform. De beskriver själva att de hjälper företag att hantera finansiering, administration och återtag av IT-utrustning på ett transparent, kostnadseffektivt och hållbart sätt. 3 Step IT har cirka 240 anställda fördelat på 11 länder. I Sverige räknas dock 3 Step IT som en liten organisation med sina 40 anställda och har kommit högt på rankingar över Sveriges bästa arbetsplatser 2013 och 2014. (3 Step IT, 2015)

På 3 Step IT har vi intervjuat Maria Puuseep som sitter som ansvarig på företagets kontor i Linköping. Hon är ansvarig för administration, finans och ekonomi men kommer även i kontakt med HR-frågor då 3 Step IT är ett litet företag utan en egen HR-avdelning. Maria är i grunden utbildad gymnasieekonom men har under tiden för sin karriär även läst enstaka kurser inom ekonomi och juridik samt gått flertalet internutbildningar inom de företag hon har varit verksam inom sedan 1981. Innan Maria började på 3 Step IT för 7,5 år sedan arbetade hon som ansvarig för Danske Banks finansbolag i Sverige, hon var med och startat upp Tele2 och har även arbetat för ett par olika finansbolag. I den rollen som Maria har på 3 Step IT idag är hon inblandad i princip alla personalfrågor i bolaget. Hon är delaktig i alla beslut som rör anställningar, val av utbildningar, löner, bonusar och så vidare. Hon berättar även att hon är inblandad i HR-frågor som exempelvis rättvisa och att alla ska behandlas lika på arbetsplatsen.

---

#### 4.1.2 CYGNI

---

Cygni grundades 2006 och är ett IT-konsultbolag med ett sjuttital anställda. De erbjuder expertis inom systemutveckling och de skriver på sin hemsida att de kan utföra konsultuppdrag i alla branscher i behov av avancerat systemstöd. Deras kunder finns främst

inom finans-, media-, retail-, telekom- och spelbranschen. De beskriver på sin hemsida sin selektiva rekryteringsprocess där de har sedan starten handplockat sina anställda genom tuffa tekniktester, vilket har lett till nöjda kunder, stark företagsgemenskap och en obefintlig personalomsättning. De skriver också att de inte har några uppsatta kvantitativa tillväxtmål då dessa skulle komma i konflikt med deras kvalitetsmål. Cygni blev under 2014 utsett till både Sveriges och Europas bästa arbetsplats av Great Place to Work. År 2015 knep Cygni förstaplatsen här i Sverige för andra året i rad. (Cygni, 2015)

På Cygni har vi intervjuat Jon Persson som är VD på företaget. Jon tog examen i maskinteknik från KTH 97-98 och började först arbeta på ett amerikanskt bolag för att sedan fortsätta karriären på svenska HiQ innan han år 2006 grundade Cygni. Jon har i och med sin ledande position det högsta ansvaret för företagets anställda och kommer dagligen i kontakt med frågor gällande företagets personal.

---

### 4.1.3 PREERA

---

Preera är ett managementkonsultbolag som beskriver att de hjälper företag och organisationer att möta vår tids utmaningar på ett sätt som ingen annan gör. Preera grundades 1997 och härstammar från Göteborg. Preera har sammanlagt 45 anställda managementkonsulter på kontor i Stockholm och Göteborg. De beskriver sig själva som att de har en annan syn på människan, ledarskap och förändring. Preera är även en av initiativtagarna till The Transformation Alliance vilket är en grupp bestående av oberoende europeiska managementkonsultbolag. Genom denna grupp har Preera möjlighet att erbjuda både nationella och internationella kunder breda industri- och processkunskaper som omfattande leveranskapacitet. Preera har blivit tilldelade priset som en av Sveriges bästa arbetsplatser av Veckans Affärer 2012. (Preera, 2015)

På Preera har vi intervjuat Disa Hammarskjöld som är en av cheferna på företaget. Disa började på Preera 2007 och har sedan 2010 suttit i Preeras ledningsgrupp, idag är hon chef över tjänsteområdet strategi och ledarskap. I grunden är Disa utbildad civilingenjör då hon har läst industriell ekonomi på Chalmers. Innan hon började på Preera arbetade hon tre år på McKincey och fem år på Scania. Disa är idag chef över tio andra medarbetare och kommer i och med detta i kontakt med personalfrågor dagligen. Det är till henne dessa medarbetare vänder sig om de upplever att de behöver råd och stöd kring alltifrån arbetssituation till belastning, prioriteringar och privata angelägenheter som kan påverka arbetet. Hon kallar även in till formella möten som medarbetar-, utvecklings-, uppföljnings- och lönesamtal. Utöver dessa hålls en konstant informell dialog med medarbetarna för att ha koll på hur de mår och hur läget ser ut för dem just nu.

#### 4.1.4 TENANT & PARTNER

---

Tenant & Partner grundades 1992 och är ett fastighetskonsultbolag som levererar professionell lokal- och fastighetsrelaterad rådgivning till lokalanvändare. De arbetar med ekonomiska och juridiska frågor kring fastigheter och kommersiella lokaler och erbjuder såväl helhetslösningar som enskilda tjänster. De förklarar på sin hemsida att företagskulturen kännetecknas av samarbete och viljan att förstå uppdragsgivarens verksamhet. Tenant & Partner har visionen att skapa en fantastisk arbetsplats där medarbetare ges möjlighet att utvecklas precis så snabbt som han eller hon vill. Företaget har sedan 2008 placerat sig högt på Great Place to Works lista över Sveriges bästa arbetsplatser. (Tenant & Partner, 2015)

På Tenant & Partner har vi intervjuat Lisa Vik som är företagets personalchef och som har arbetat med HR-frågor i snart 20 år inom olika företag. Lisa har en bakgrund av att ha läst personal- och arbetslivsfrågor, eller PA-programmet som det hette när hon läste på Stockholms universitet, med fokus på pedagogik och beteendevetenskap. Hon började arbeta på Tenant & Partner för fem år sedan när företaget blivit så pass stort att de behövde en personalchef. Trots att företaget på denna tid enbart hade 35 anställda hade de ändå förstått det strategiska beslutet med HR och det var självklart att rollen skulle sitta i ledningsgruppen. Då Lisa är HR-chef kommer hon dagligen i kontakt med frågor rörande personalen.

#### 4.2 FÖRETAGETS SYN PÅ RANKINGPLATS OCH MEDVERKAN

---

Maria berättar att **3 Step IT** valde att ställa upp i Great Place to Works medarbetarundersökning för att mäta nöjdheten hos personalen men också för att beskriva vad de gör för att få de goda resultaten bland personalen. Detta för att få en bekräftelse på att företaget gör rätt saker för att skapa en bra arbetsplats. Maria berättar vidare att det enbart är en bonus för dem att kunna visa de fina prestationerna både för personalen men även utåt och vid nyrekryteringar för att visa vad det är som gör just 3 Step IT till en bra arbetsgivare. Hon menar även att det naturligtvis finns ett värde i att kunna visa för omvärlden vilka de är och att de faktiskt hamnat på 4:e plats. Maria tror att den bra placeringen beror på att de har en väldigt stimulerande arbetsmiljö där arbetsuppgifter är utmanande och mångsidiga och där det finns möjlighet till utveckling och avancemang karriärmässigt. Maria tror också att det har mycket att göra med arbetsgemenskapen de har i företaget. I en intern undersökning fick personalen berätta varför de trivs så bra på 3 Step IT. Maria berättar att hela 89 % svarade att de har roligt, men också att alla har samma värde och att all hjälps åt.

Jon berättar att anledningen till att de på **Cygni** valde att medverka i Great Place to Works undersökning var för att de kände att det var ett bra sätt att se hur de stod sig gentemot andra företag som också satsade hårt på att få medarbetarna att trivas. Han berättar att de skapade företaget med visionen att skapa den bästa arbetsplatsen för en skicklig IT-konsult och tror att de lyckats ganska bra vilket de gärna ville få bekräftat genom undersökningen. Han beskriver syftet till medverkan i undersökningen såhär:

*”Syftet att ställa upp var dels för att kunna pinpointa områden som vi skulle kunna bli bättre på men också kartlägga det vi är bra på för att använda det i vår marknadsföring. Min bild är att fler och fler kunder tycker att det är viktigt att vi som konsultleverantör är en bra arbetsgivare. Vi ställde upp främst för att det gör att vi får lättare att rekrytera bra konsulter, vilket så klart också gynnar våra kunder, men även av rent etiska skäl som att personalen ska trivas och må bra”.*

Jon berättar att de troligtvis hade deltagit även om undersökningen var anonym trots att värdet såklart inte skulle bli lika stort.

Jon beskriver även att medarbetarundersökningen via sin feedback hjälper företaget att ständigt förbättras. Han förklarar att Cygni var med i undersökningen första gången 2013 och hur de då kom på en femte plats. De hade då två områden de inte fick högsta betyg i vilket de jobbade hårt med under året för att förbättra företaget vilket ledde till en första plats 2014. De två områdena det gällde var dels hur de bidrar i samhället och dels hur de tar emot nyanställda. Jon förstod först inte hur de anställda kunde vara missnöjda med företagets bidrag till samhället då han tyckte företaget fokuserade relativt mycket på det med det visade sig att problemet låg i att ledningen inte hade kommunicerat vad de gjort på det området internt. *“Vi jobbade med det och byggde förra året bland annat en hemsida gratis åt stiftelsen “Min stora dag” som många känner väldigt stolthet över.”* Det andra området de hade att förbättra handlade om hur företaget tar emot nyanställda. Ledningen trodde nämligen att de gjorde ett riktigt bra jobb med detta och lade därför utvecklingen åt sidan. Detta ledde till att välkommandet, som var väldigt bra när företaget hade 10-15 anställda, blev allt sämre i takt med att företaget växte eftersom det inte anpassats efter företagets storlek. Idag har de därför utvecklat ett generöst välkomstprogram för alla som är nyanställda och tar emot dem mycket noggrannare och bättre med målet om att alla anställda ska känna sig välkomna till företaget.

**Tenant & Partner** hade även de ett liknande syfte till sin medverkan och ville från första början delta för att få en extern “benchmark” och “måttstock” på hur väl deras arbete stod sig i konkurrensen med andra företag. Eftersom undersökningen inte kostade mer än någon annan undersökning såg de både möjligheterna i att utvecklas som arbetsgivare men även chansen i att synas då de är en relativt okänd arbetsgivare. Lisa menar dock att även om undersökningen hade varit anonym hade de ändå velat genomföra någon form av undersökningen i andra syften än just för att få de marknadsföringsmässiga fördelarna. Lisa tror att anledningen till att just Tenant & Partner blivit utsedda till en av Sveriges bästa arbetsplatser vilar i att de inte ser på personalen som en kostnad. Detta märkte Lisa direkt under sin egen rekryteringsprocess där den klassiska klyschan “medarbetare är vår viktigaste resurs” inte behövdes nämnas alls i ord utan där hin tydligt märkte att företaget genuint kände så och att det satt i väggarna. Detta tror Lisa främst beror på att företaget är en konsultverksamhet och därmed bara består av sina medarbetare. Tenant & Partner har sedan grundandet haft ambitionen att de anställda ska kunna utvecklas snabbare än hos någon annan arbetsgivare. De tror därför att en av deras framgångsfaktorer ligger i att de verkligen tror på sina individer. Företaget har blivit duktiga

på att se vad just medarbetarna behöver och här innefattas inte bara utbildning utan även vilket team de vill arbeta i eller vilka projekt de är intresserad av.

Disa på **Preera** berättar att de valde att ställa upp i Veckans Affärers undersökning för att de tyckte det var intressant att kunna jämföra sig med andra bolag i liknande storlek. Dels för att kunna hitta förbättringsområden men också för att se var företaget hade sina styrkor. Hon berättar att de ofta deltar i undersökningar, uppsatser eller liknande och ser det som ett sätt att bidra till samhället. Hon menar även att det är positivt om de också kan få en återkoppling i någon form och på det vis ta lärdom av deltagandet. Disa tror att de fick utmärkelsen som en av Sveriges bästa arbetsplatser på grund av företagets grundläggande syn på att allt ska utgå från människan. *“Det är viktigt att man ställer individen i centrum då vår organisation inte är något annat än en samling individer.”* Disa berättar också att *“om vi inte lyckas med så mycket mer än att bara skapa en väldigt positiv och engagerande arbetsplats så ger det ett värde i sig”*. De som skapade Preera för 17 år sedan gjorde det för att ha en rolig arbetsplats att gå till och det genomsyrar hela bolaget än idag. Preera har inte någon extern ägare som kan kräva exempelvis en viss lönsamhet utan det är de som arbetar på Preera som äger bolaget. Det blir med detta lättare att prioritera och utan en extern ägare behöver inte välbefinnande ställas mot externa lönsamhetskrav. Företaget sätter själva arenan och spelreglerna och Disa berättar att *“vi är ju inget annat än det här gänget ombord”* vilket kan anses som ännu en anledning till utmärkelsen.

### 4.3 FÖRETAGENS SYN PÅ PERSONAL OCH PERSONALINVESTERINGAR

---

Alla våra fyra respondenter är övertygade om att personalen är deras företags viktigaste resurs. Maria beskriver det som att *“personalen är nyckelfaktorn till vår framgång”*. När de anställer någon ny till företaget brukar de säga att det är det största och viktigaste investeringsbeslutet de tar. Utan personalen skulle de inte vara någonting och utan personalen skulle företaget varken kunna få nya kunder eller behålla de nuvarande. Jon anser även han att personalen är det viktigaste företaget har och förklarar att Cygni skulle vara värt noll utan sin personal. *“Man brukar ju säga att balansräkningen går hem på kvällen i ett IT-konsultbolag. Utan personalen finns det inte längre något som skapar värde”*. Disa förklarar även hon hur viktig personalen är:

*“Vi har ju inget annat än vår personal. Vi har en lokal, men den äger vi ju inte ens, och sen har vi datorer och telefoner och givetvis en del strukturkapital, men det är ju personalen som har utvecklat det och det är även dem som kan tillämpa det”*.

Självfallet har de även kunder på Preera, men dessa är även de knutna till personalen då kunderna är kontakter som byggts upp. Lisa förklarar även hon vikten av personalen och hur den verkligen är företagets viktigaste resurs:

*”Vi har inget IT-system som vi kan sälja eller fastigheter vi äger eller något annat som i sig skapar ett värde, utan vi har bara det som sitter mellan axlarna på våra medarbetare. Finns inte dem så finns inte vi och det är bara dem som genererar pengar till oss”.*

Maria trycker på att det är viktigt att företag har en trivsamt arbetsplats och att alla blir hörda och sedda. *“Jag vill att alla ska tycka att det är kul att komma till jobbet, att man helt enkelt känner lust att komma hit, det är vårt mål”.* 3 Step IT satsar därför otroligt mycket på sin personal där utbildning är den viktigaste personalinvesteringen enligt Maria. *“Jag tror att utbildning och utveckling för personalen är viktigast, för alla här vill utvecklas och lära sig nya saker”*, berättar Maria. Maria tycker även att det är viktigt att personalen får det som dem vill ha. *“Vill man utbilda sig inom något speciellt, få en speciell karriärväg eller arbeta utomlands så är det viktigt att man får möjlighet till detta”.* Även Jon förklarar hur kompetensutvecklingen är en viktig investering. *“Vi investerar väldigt mycket tid, pengar och resurser i just kompetensutveckling”.* Cygni har hela tiden strävat efter att rekrytera de allra bästa konsulterna inom IT-branschen vilket leder till att företaget fått en väldigt engagerad personal. *“Men de som är riktigt riktigt duktiga är det av en anledning, dels kanske de har en stor fallenhet men det är ju också för att de är engagerade och vill fortsätta i sin kompetensutveckling och det måste vi möta”.* Jon berättar vidare att om man tittar på de stora noterade konsultbolagen plågas många av en hög personalomsättning vilket kan leda till att de som företag inte vill investera allt för mycket i sin personal. Cygni har istället varit duktiga på att ta hand om sina medarbetare och fått dem att trivas vilket har lett till att personalomsättningen många år har varit obefintlig. Jon förklarar positiva effekter av detta nedan:

*“När vi investerar tungt i kompetensutveckling så är det nästan ingen som slutar, så vi investerar både i vår personal men även i vårt företag. Även om vi kanske lägger mer kronor per anställd på kompetensutveckling så får vi också mycket större utväxling för de pengarna än vad många andra företag får”.*

Även Disa säger att utbildning är en viktig investering. *“När vi satsar på kompetensutveckling, och särskilt när satsningen görs för många samtidigt, så blir det att vi höjer nivån på gruppen som helhet”.* Det innebär inte nödvändigtvis att det blir effektivare men att de anställda enklare kan hitta nya sätt att lösa problem, hantera nya typer av kunder och frågeställningar samt att de får en bredare kompetensbas, menar Disa. Lisa berättar även hon att utbildningarna har stort fokus på Tenant & Partner där företaget framförallt anordnar interna utbildningar i samband med företagets årliga konferenser.

En annan personalinvestering som alla fyra företag anser är viktig är friskvård, där företagen har friskvårdsbidrag på mellan 3000-6000 kr per anställd och år. Maria berättar att de på 3 Step IT även ställer upp i tävlingar och lopp tillsammans där Blodomloppet kan nämnas som ett exempel. I Tenant & Partner står välmående och hälsa i fokus där företagets två grundare har en fast övertygelse om att ju bättre de anställda tar hand om sin kropp på något sätt desto



bättre kommer de att må. Företaget har därför utöver friskvårdsbidrag även ett större gym med spa-avdelning med bastu på Stockholmskontoret samt en löpcoach som kommer och springer med de anställda en gång i veckan.

Varje år åker 3 Step IT iväg på vad de kallar "Training Days" och i början av varje hösten har de också en kick-off för att starta upp igen efter sommaren. Under dessa tillfällen har de teamworkövningar och aktiviteter för att stärka företagskulturen. Men än en gång trycker Maria på att de lyssnar mycket på personalens önskemål och arrangerar aktiviteter därefter. Hon säger också att det är viktigt att företaget har en öppen och ärlig miljö och att personalen får ha mål. *"Det tror jag är det som driver personalen helt enkelt"*.

Utöver kompetensutveckling och friskvård berättar Jon att Cygni har ett ganska generöst förmånspaket för de anställda för att få dem att trivas där det bland annat ingår sociala försäkringar och konferensresor. Men Jon berättar att det också handlar om att behandla personalen i ett vidare perspektiv, om hur chefer agerar och hur företaget hanterar om någon anställd kommer med ett förslag.

*"Många av de förmåner och arbetsätt som vi har idag är det inte ledningen som kommit på utan består av förslag som kommit från medarbetarna. Det är supernoga att så fort någon kommer med ett förslag så ska det utvärderas, diskuteras och sen ska den person som kommit med förslaget få en återkoppling. Det kan ju bli både ett ja och ett nej men vid nej så ska den personen få en motivering till varför det inte går att genomföra förslaget"*.

Cygni har även tagit hjälp av sina medarbetare för att göra en slags chefshandbok där de anställda fått beskriva hur de vill att deras ledare ska agera på företaget och denna bok används idag som vägledning vid anställning av nya chefer och vid chefsutbildningar. Jon berättar att Cygni alltid strävar efter att vara ett företag som tar hand om sina anställda och där de kan vara stolta över att arbeta. *"Generellt sätt vill man ju aldrig göra en investering som inte betalar sig. Men det som kanske skiljer oss från andra företag är att vi ser på personalen ganska långsiktigt"*. Detta kan då innebära att de ibland gör olönsamma investeringar för tillfället med målet om att vara långsiktigt lönsamma.

Disa berättar att de på Preera erbjuder sina anställda förmåner som läkarbidrag och hälsoundersökningar. De har också flexibla arbetstider vilket skapar en stor frihet då man som anställd kan arbeta när det passar en själv och ens kunder. Preera har också en speciell grupp som har i uppgift att ordna sociala aktiviteter, alltifrån afterworks till vernissager och teater. Vartannat år försöker de resa iväg tillsammans hela gänget där Stockholm, Berlin och Istanbul stått på kartan. *"Åren när det går bättre finns det mer pengar och år då det går sämre finns det mindre pengar att göra saker för"*, menar Disa, men fortsätter och säger att *"vi tror att det är jätteviktigt att göra något men det är viktigare att vi gör någonting än vad det kostar"*. Preera arbetar för att skapa ett nära ledarskap. *"Vi som chefer lägger ganska mycket tid på våra medarbetare, att finnas till för dem för att stötta, hjälpa och utveckla dem"*. Det är då viktigt att de anställda har en chef som förstår ens behov och har tid. Disa menar att man som

chef för större grupper har svårare att få den möjligheten. Detta är också en del till varför hon tror att Preeras medarbetare trivs så bra. Disa berättar att de arbetar utifrån att bygga på individens styrkor och på det som de är duktiga på och brinner för istället för att fokusera på det som de är mindre bra på och förklarar: *“Fokuserar man på det man är bra på kommer man att utveckla andra sidor också”*. På Preera råder en kultur som de har skapat gemensamt och som de arbetar med att försöka upprätthålla. Disa menar att cheferna på Preera givetvis är en del i det men att alla andra medarbetarna också är en bidragande del. Det är viktigt att de har kollegor som de trivs med och som de kan relatera till, skratta och ha roligt tillsammans med och att de känner sig trygga med dessa. *”I slutändan är det nog att man som individ känner att man är viktig, att man behövs och att man är uppskattad för det man gör som gör att medarbetarna trivs så bra på Preera”*.

Lisa berättar att de på Tenant & Partner inte har alltför höga löner utan tror på andra slags icke-monetära personalinvesteringar. Företaget anordnar konferenser för alla företagets anställda två gånger om året. Rättvisa är även viktigt och för företaget är det självklart att de som har förhinder och inte kan delta på konferensresorna får annan kompensation i form av spa-weekend eller liknande. De har även alumni-aktiviteter två gånger om året då de till exempel spelar bowling, biljard och boule. Varför medarbetarna trivs så bra på företaget förklarar Lisa med att *“medarbetarna själva lyfter fram att vi har en härlig företagskultur och det är väldigt högt i tak”*. Företaget är även väldigt förlåtande.

*“Vi har en gång i kvartalet något vi kallar “fucked up monday” där vi på måndagsmötet kl.08 har temat “vad har vi fuckat upp det här senaste kvartalet?” och då är det ett gäng medarbetare som får berätta om när de gjorde fel, gick åt helvete och vad man lärde sig av det och framförallt vad man skulle göra idag om det skulle hända igen”*.

Detta är ett väldigt uppskattat inslag där det ofta är personer i företagsledningen som får berätta om saker så att alla visar sig sårbara vilket är väldigt uppskattat, berättar Lisa. Lisa avslutar med att förklara att dessa ovan nämnda anledningar tillsammans med den individuella utvecklingen troligtvis är företagets framgångsfaktorer inom trivseln medan friskvården och de andra investeringarna kan ses mer som bonus.

*“Vi tror att om man lyckas i den ambitionen av att vara den bästa arbetsplatsen så kommer man kunna rekrytera och behålla de allra bästa medarbetarna”*, berättar Jon. Han fortsätter och säger att:

*“Mycket kommer sen automatiskt. Man får kunnig personal, lätt att sälja och alla känner stor stolthet över bolaget och sina kollegor samt att man får jobba med andra som är väldigt duktiga. Men det är ju inte ett självspelande piano för då skulle jag inte behövas men mycket kommer gratis och mycket blir enklare om man tar hand om personalen och får dem att trivas”*.

Jon tror att en av faktorerna till att Cygni klarar av att hålla företagets kvalitetsmål och samtidigt vara fortsatt lönsamma är för att företaget inte har några externa ägare. *“Vi har inte några externa ägare som tvingar oss att växa i ett visst tempo och vi kan därför sätta en ganska hög kvalitetsribba när vi rekryterar. Alla som kommer över den kommer vi försöka anställda och alla andra tackar vi nej till”,* berättar Jon. Detta gör dels att Cygni enbart rekryterar medarbetare de tror på till hundra procent och uttrycker det som att *“vi har råd att säga nej till någon som kanske kan fungera men vi har absolut inte råd att ta in någon som inte fungerar”*. Jon menar också att eftersom de inte har några hårda vinstkrav att hålla sig till kan de ofta genomföra personalinvesteringar och dyrare kompetensutvecklingar utan att använda beräkningsmodeller.

*“Vi har haft förmånen att gå väldigt bra och vi har växt och haft ganska goda marginaler ända sen vi startade. Så vi har aldrig behövt väga varje kostnad på våg utan har kunnat höfta lite och känna att detta är en rimlig kostnadsökning för oss”*.

Då personalen är viktig blir även rekryteringen viktig. *“Vi lägger ner mycket tid på rekrytering för det är den största investeringen vi gör. Det kostar oss jättemycket, i både pengar och energi om vi tar in personer som inte blir rätt och bra,* berättar Disa. Vid rekryteringsprocessen tar de därför gott om tid på sig och involverar så många som möjligt, både redan befintliga medarbetarna så de ska få möjlighet att bekanta sig med sin eventuellt nya kollega men också så denna nya eventuella medarbetare ska få bilda sig en uppfattning om han eller hon skulle trivas bra på företaget.

På 3 Step IT förekommer det i stort sett inga sjukskrivningar och de sista tio åren har det i princip inte varit någon personalomsättning alls, berättar Maria. *”Det är kanske därför vi är en av Sveriges bästa arbetsplatser. Folk lämnar inte, utan man stannar kvar.”* Maria berättar att bra personalinvestering motiverar personalen att stanna på företaget. Investerar företaget inte i friskvård och är måna om att skapa en gemenskap så tror inte Maria att de får den rätta kulturen och den rätta stämningen i bolaget. Då kan det nog istället hända att anställda lämnar och söker sig till någon annan arbetsplats. Även Lisa har en liknande åsikt och tycker personalinvesteringarna är viktiga för motivationen. Hon berättar att företagets investeringar i personalen har minskat personalomsättningen betydligt men att resultatet av just denna minskning även ligger i att rekryteringsprocesserna blivit betydligt bättre inom företaget. Även Disa kan urskilja att investeringarna lett till minskad personalomsättning och att det är många som stannar länge. Hon urskiljer även ökat engagemang och lojalitet hos de anställda som positiva effekter från investeringarna. Om Preera däremot inte skulle investera i personalen tror Disa att det skulle uppkomma negativa effekter som ökad personalomsättning och ett lägre engagemang. Detta då de flesta som söker sig till Preera gör detta för att de vill utvecklas, lära sig nya saker och känna att de blir satsade på. Vidare berättar Disa att hon tror att motivationen skulle bli lägre vid minskad personalinvestering vilket skulle leda till att många skulle lämna företaget. Även Lisa tror att personalomsättningen med stor trovärdighet skulle öka om företaget minskar sina personalinvesteringar. Hon tror även att medarbetarna inte skulle orka prestera på topp som de gör idag om friskvård eller liknande investeringar

skulle bli borttagna ifrån dem. Lisa berättar att Tenant & Partner faktiskt har de ekonomiska möjligheterna för att kunna satsa på personalen och finner därför inte någon anledning till att inte göra dessa investeringar.

Inga av de fyra tillfrågade företagen anser att de räknar närmare på företagets personalinvesteringar. Maria berättar att de är ett företag som går bra ekonomiskt sett vilket leder till att de har medel för att kunna satsa på både personal och andra delar. Men hon kan inte påstå att det räknar mer på hur mycket personalen kostar än något annat och använder inga speciella beräkningsmodeller eller nyckeltal. Om nyckeltal används tas de enbart fram till årsredovisningarna och då företaget inte har någon direkt sjukfrånvaro eller uppsägning finns det ingen anledning att räkna på detta. Vid personalinvestering räknas det exempelvis inte så mycket på kostnaderna i förväg. Fokus ligger mer på att få fram bra aktiviteter och bra teamworkövningar än på kostnaderna. Maria berättat att det självfallet inte kan dra iväg hur mycket pengar som helst vid investeringarna men att det är viktigare att se till så att det blir bra för var och en. Maria förklarar att *”Är det bra så är det värt att lägga en liten extra peng”*. Hon menar även att de mår mycket om sin personal och hon tror aldrig att de har sagt nej till någon utbildning som någon i personalen har velat gå på. *”I slutändan gynnar det alltid företaget”*, menar Maria.

Jon förklarar att Cygni har en del nyckeltal gällande sin personal men att dessa är relativt enkla att räkna på med hjälp av schabloner.

*“En konsult omsätter ju en viss mängd pengar varje år och kostar en viss mängd att ha anställd så det är inte så många parametrar som påverkar det på intäktsidan utan bara antal timmar man debiterar och timpris. På kostnadssidan så är det lön som är den klart största posten. Så vi har en ganska enkel ekonomi om man jämför med ett tillverkande företag som nog får en mer komplex personalbild tror jag”*.

Företaget har heller aldrig haft några problem med långtidssjukfrånvaro eller personalomsättning och lägger därför ingen vikt på beräkningar kring detta.

Disa svarar även hon att de inte använder några slags beräkningsmodeller rörande personalen men att de dock följer en del nyckeltal som de tittar på och jämför över tiden, exempelvis sjukfrånvaro och fördelning mellan kvinnor och män. Hon förklarar att de också har en kostnadsbudget som står i förhållande till intäktsbudgeten för att säkerställa att det som läggs ner på personalen blir rimligt.

Även Lisa förklarar att hon under sina 20 år i branschen i stort sett aldrig har räknat på några personalkostnader eller investeringar kring denna resurs. Men Lisa berättar att det självklart finns aspekter vid personalinvesteringar där de funderar om de ska genomföra det eller inte och om de har råd. Men några närmare beräkningar brukar inte göras och företaget använder inte heller några direkta nyckeltal. Lisa berättar bland annat att företaget just nu genomför ett omfattande mindfulness-program som kopia av det de gör på Google vilket kostar flera

hundra tusen. Detta är det dock ingen som har gjort någon beräkning på och Lisa förklarar det som *“Det är klart att vi är helt övertygande om att det kommer att få oss att bli mer lönsamma i det långa loppet men det är ju helt omöjligt att räkna på”*.

#### **4.4 FÖRETAGENS TRO OM FOKUS PÅ PERSONALEN I FRAMTIDEN**

---

Maria har varit ute i arbetslivet sedan 1981 och hon anser inte att hon ser någon skillnad i fokus på personalekonomi och investering i personal sedan hon började sin karriär. Hon menar att det är ganska likt men möjligtvis att hon kan se skillnader mellan de företagen hon har varit verksam i. Maria hoppas att det kommer vara på samma sätt i framtiden också men tror att företag skulle kunna dra in mer och mer på sina personalinvesteringar om det skulle bli sämre tider.

Disa tror även hon att det kommer fortsätta att vara samma fokus i framtiden då hon inte tycker fokus ändrats nämnvärt sen hon började i branschen. Hon tror dock att det hänger ihop med att de är ett konsultbolag då de inte har några andra tillgångar. *“För att vi ska kunna attrahera ny personal och behålla den de har måste vi satsa på personalen”*, förklarar hon. Hon kan dock tänka sig att det kanske kommer handla om andra frågor i framtiden. De som Preera rekryterar idag direkt från skolan bryr sig exempelvis mycket om hållbarhetsfrågor. Disa förklarar att detta hållbarhetsfokus kanske skiftar med tiden och att andra frågor istället kan bli aktuella.

Till skillnad från Maria och Disa tror Jon på ett ökat fokus av området. Detta då vi går allt mer mot en tjänsteekonomi där personalen ofta blir den största kostnaden men även tillgången. Jon förklarar även att det inför framtiden kan vara viktigt att ha inflationsförändringar i bakhuvudet när man som företag ger personalen olika typer av förmåner så man även kan ge det man lovat i sämre tider.

Lisa anser att det redan har blivit ett större fokus på personalen men att detta nog främst beror på att de yngre generationerna kräver mer. *“För personer födda på 40-, 50- och 60-talet, fanns det mer en tacksamhet i att ha ett jobb. Denna tacksamhet är idag helt borta i och med 80- och 90-talisterna där det är mer “hej varför ska jag jobba för dig och what’s in it for me?”*”. Lisa känner att de yngre generationerna även har ett större behov av att känna att det här är jag, mitt liv och min fritid och på ett annat sätt distanserar sig från arbetet vilket skulle kunna tyda på ett minskat fokus.

#### **4.5 SAMMANSTÄLLNING AV VINJETTFRÅGOR**

---

##### **4.5.1 FRÅGA 1**

---

*Du sitter som ensam ansvarig för personalen i ditt företag där ni är 40 anställda (istället för dagens antal). Du skulle under de närmaste tre åren bara få möjlighet att investera i en av följande delar för din personal där du*

har målet att denna ska fungera lönsamt, effektivt och långsiktigt. Utgå ifrån att ingen av dessa förmåner finns idag. Vilken skulle du välja? Motivera ditt svar!

- A. Friskvård i 2 timmar i veckan.
- B. Löneförhöjning med 2500 kr i månaden.
- C. En engångsbonus på 90 000 kr.
- D. Bjuda på frukt/grönt eller fika 2 gånger per dag.
- E. Utbildning för personalen.
- F. Teamworkövningar.
- G. Roliga aktiviteter tillsammans (Bowling, middagar, paintball osv.)

När Jon får denna fråga berättar han att han främst skulle satsa på utbildningar. Detta eftersom han anser att medarbetaren skulle kunna sköta resterande alternativ själva. *"Roliga aktiviteter skulle någon spontant själv kunna dra ihop och säga till kollegorna att man kan spela bowling ikväll."* Men just utbildning för personalen är något som man inte kan ersätta med något annat, menar Jon.

Maria anser även hon att utbildning är viktigast för personalen. Detta eftersom hon märkt att de anställda växer som individer vilket hon anser känns som det absolut viktigaste. Friskvård ligger även det nära till hands medan hon inte tror mycket på de monetära bitarna. Utbildning känns alltid som det som i slutändan är det som blir viktigast för personalen, menar Maria.

Lisa tycker istället att friskvård och roliga aktiviteter är viktigast men vacklar lite mellan dessa. Detta för att hon känner att hon inte bara skulle låta någon anställd få träna två timmar i veckan utan kontroll. Däremot så känner hon att om de skulle kunna erbjuda löpträning en gång i veckan och core-pass en gång i veckan så att de anställda gör det tillsammans skulle det bli mer betydelsefullt. Hon berättar slutligen att hon landar i de roliga aktiviteterna med motiveringen att dessa kommer att främja företagskulturen och de anställda kommer att knytas tigare till sina kollegor och företaget. Det finns då en möjlighet att göra dem strukturerade med en baktanke.

Disa berättar även hon att hon sorterar bort ökad lön och att ge bonus. *"Men det är ju också att jag är van att leda i ett bolag där vi tjänar tillräckligt. Hade jag lett en samling undersköterskor så hade jag nog resonerat på ett annat sätt och att det blir jättebra att ge dem en slant extra."* Hon menar vidare att alla säkert vill tjäna mer men att det inte är det som i grunden är motiverande till arbete. Hon berättar därför att de viktigaste alternativen för dem är fika och teamworkövningar där teamworkövningar anses absolut viktigast. Hon förklarar att detta är för att hon blir färgad av verksamheten företaget bedriver och att alla 45 anställda inte sitter inne på kontoret ihop och arbetar utan är ute på olika uppdrag. *"Så för oss är det viktigt att hitta den där gemensamma energin, komma samman och känna att det är vi som är Preera, det är för oss som vi är ute och kämpar på dagarna och det är för oss som man skriver den där rapporten klockan 24:00 på natten. Då behöver man den där middagen"*.

## 4.5.2 FRÅGA 2

Du sitter som ensam ansvarig för personalen i ditt företag där ni är 40 anställda (istället för dagens antal). Du skulle under de närmaste tre åren bara få möjlighet att investera i en av följande delar för din personal där du har målet att denna ska fungera lönsamt, effektivt och långsiktigt. Utgå ifrån att ingen av dessa förmåner finns idag. Lista alternativen nedan från 1 - 7 där 1 är alternativet du helst hade använt dig av. Motivera ditt svar!

- A. Friskvård i 2 timmar i veckan.
- B. Löneförhöjning med 2500 kr i månaden.
- C. En engångsbonus på 90 000 kr.
- D. Bjuda på frukt/grönt eller fika 2 gånger per dag.
- E. Utbildning för personalen.
- F. Teamworkövningar.
- G. Roliga aktiviteter tillsammans (Bowling, middagar, Paintball osv.)

Nedan visas en tabell över respondenternas svar där investeringar som mer kan ses som monetär belöning visas i ljuslila och resterande typer av investeringar visas i grönt.

Företag & Respondent	1	2	3	4	5	6	7
3 Step IT, Maria Puusepp	Utbildning	Teamwork	Lönehöjning	Friskvård	Roliga aktiviteter	Bonus	Frukt & fika
Cygni, Jon Persson	Utbildning	Roliga aktiviteter	Teamwork	Friskvård	Bonus	Lönehöjning	Frukt & fika
Preera, Disa Hammarskjöld	Teamwork	Roliga aktiviteter	Utbildning	Frukt & fika	Friskvård	Lönehöjning	Bonus
Tenant & Partner, Lisa Vik	Roliga aktiviteter	Friskvård	Teamwork	Frukt & fika	Lönehöjning	Utbildning	Bonus

Jon anser som i Fråga 1 att utbildning är den viktigaste personalinvesteringen. Efter detta anser han att roliga aktiviteter är näst viktigast vilket inte bara är för att det ska vara kul för stunden utan handlar mycket om lagkänslan och att få folk att lära känna varandra. Jon menar att det även finns en koppling till kompetensutveckling i de roliga aktiviteterna genom att om de anställda känner varandra så är det lättare att också dela kompetens. "Om man vet att Karin är den som är bäst på databaser och man har spelat bowling med henne dagen innan så är det mycket lättare att ringa och fråga än om det är någon anonym kollega som man har hört är duktig på det." Jon tar efter detta teamworkövningar som tredje alternativ med ungefär samma motivering. Som fjärde alternativ skulle han välja friskvård som ofta leder till en allmän förhöjning av hur medarbetare trivs på arbetsplatsen. Som femte alternativ väljer Jon engångsbonusen med motiveringen att det är roligt, följt av löneförhöjningen som sjätte alternativ. Slutligen skulle han välja frukt, grönt och fika då det känns som en sådan liten del kan ordnas av personalen själva.

Maria resonerar även hon som i Fråga 1 att utbildning för personalen är viktigast. Efter det anser hon att roliga aktiviteter bör komma då det ligger nära utbildning med att de anställda kan jobba tillsammans för att bli lönsamma och effektiva. Som tredje alternativ anser hon att löneförhöjningen bör komma eftersom hon tror att det skulle motivera en del anställda. Efter detta följer friskvård, roliga aktiviteter, bonus och slutligen frukt och grönt.

Lisa anser istället att de roliga aktiviteterna är viktigast för dem till följd av friskvård, teamwork och frukt och grönt. Där efter väljer hon löneförhöjning, utbildning och slutligen bonus som den minst betydelsefulla investeringen.

Disa berättar att teamworkövningarna är det viktigaste alternativet för dem följt av roliga aktiviteter, utbildning, frukt och grönt och friskvård. Minst viktigt anses löneförhöjning och bonus vara. Disa menar att rangordningen främst är färgad av att hon leder den verksamheten som hon leder och tror att hon kanske skulle resonerat annorlunda i en annan typ av verksamhet.

### 4.5.3 FRÅGA 3

---

*Du som personalansvarig märker av att din personal presterar allt sämre på arbetsplatsen och sjukskrivningarna ökar. Du får av VDn 100 000 kr till ditt förfogande för att vända trenden och använda dessa till att genomföra två av nedanstående alternativ. Vilka skulle du välja? Motivera ditt svar!*

- A. Friskvård i X timmar/månad.
- B. Löneförhöjning med X/månaden.
- C. En engångsbonus på X kr.
- D. Bjuda på frukt/grönt eller fika X gånger/månad.
- E. Utbildning för personalen.
- F. Förkorta arbetsdagen med en timma.
- G. Teamworkövningar.
- H. Roliga aktiviteter tillsammans (Bowling, middagar, Paintball osv.)

Gällande denna fråga anser Jon att friskvård känns mest kopplat till just sjukskrivningar så att det skulle vara ett självklart alternativ. Som andra alternativ skulle han välja roliga aktiviteter. Detta eftersom sjukskrivningar sällan ökar på ett företag bara på grund av sjukdom då det ofta är annat som spökar. ”Om man då kan få folk att träna och umgås tillsammans så kanske man kan vända trenden”.

Även Lisa säger att hon skulle välja friskvård och roliga aktiviteter som de absolut viktigaste investeringarna. Detta eftersom hon tror att sjukskrivningarna skulle kunna förkortas med hjälp av just friskvård och roliga aktiviteter.

Även Disa är inne på samma spår där roliga aktiviteter och friskvård skulle kunna vara en bra kombination för att minska sjukfrånvaron. Disa menar dock att det i första hand beror på vad det är för typ av sjukskrivningar och att det skulle krävas olika typer av insatser beroende på om det beror på stress, utbrändhet eller förslitningsskador. Hon skulle även kunna tänka sig att teamworkövningar och friskvård skulle kunna tänkas fungera som bra kombination eller teamworkövningar i kombination med frukt och grönt. ”Men om man just ser att sjukfrånvaron ökar så är det nog inte så dumt att lägga in friskvård för att motverka det och för att försöka vända en sådan trend. Så teamworkövningar och friskvård skulle jag nog gå på till slut”.

Maria förklarar även hon att hon tror på friskvård och teamworkövningarna. ”Jag tror att kombinationen med att jobba med grupperna och friskvård skulle ge så att man skulle kunna prestera bättre och minska sjukskrivningarna”.



#### 4.5.4 FRÅGA 4

---

*Du sitter som ansvarig för företagets personal samt ekonomiska lönsamhet. Du får idag veta att en, för er som företag, frivillig utbildning för personalen uppkommit som skulle kosta företaget 1,2 Mkr. Vid genomförande av denna utbildning skulle ert företag i år få ett resultat som är 900 000 kr lägre än vad det skulle vara om du inte genomförde utbildningen. Den skulle dock generera att personalen blir betydligt mer motiverad på arbetet och därmed ge en ökad effektivitet och lönsamhet som skulle ge utslag med + 1,5 Mkr på resultatet om två år. Skulle du genomföra utbildningen? Motivera ditt svar!*

- A. *Ja, om jag var fortsatt ansvarig om 2 år.*
- B. *Ja, trots att jag eventuellt lämnat min anställning om 2 år.*
- C. *Nej, om jag var fortsatt ansvarig om 2 år.*
- D. *Nej, trots att jag eventuellt lämnat min anställning om 2 år.*

Som svar på ovanstående fråga förklarar Jon att han tror på långsiktighet i allt företaget gör och skulle därför välja alternativ B. Han förklarar att *"om man börjar känna att något är bra på lång sikt men att man skiter i det för att man ändå ska sluta så borde man sluta ännu fortare och har helt enkelt fel jobb."* Jon tror att den enskilt viktigaste faktorn för att trivas på jobbet är att känna att det man gör är meningsfullt. *"Känner man att man egentligen skiter i det här för att man ändå ska hoppa av, då ska man ju verkligen hoppa av"*.

Även Lisa förklarar att alternativ B vore det självklara alternativet för henne. Hon berättar att hon absolut skulle välja det även om hon inte var kvar vilket är väldigt tydligt i och med företagets mindfulness-satsning. Detta då satsningen kostar ungefär så mycket och mer därtill och därmed ger ett förlorat resultat men som de tror kommer bli positivt i det långa loppet. *"Men om jag är kvar i företaget eller inte spelar absolut ingen roll för beslutet då vi försöker tänka långsiktigt i allt vi gör"*.

Disa tycker i likhet med respondenterna ovan och anser att hon skulle genomföra utbildningen och att det inte spelar någon roll om hon är kvar i företaget eller inte. *"I min roll som ansvarig för företagets personal ligger det en långsiktighet i att säkra att personalen är attraktiv och välutbildad på lång sikt oavsett om jag är kvar i den posten eller inte"*.

Maria tycker däremot att satsningen är för dyr och att företaget borde se sig om efter ett billigare sätt att motivera och effektivisera. Hon förklarar även att det inte spelar någon roll om hon är kvar i bolaget eller ej.

---

## 5. ANALYS

---

*I detta kapitel analyseras den data vi har sammanställt i empirin och denna kommer jämföras med de teorier som tagits upp i referensramen. För att få en överskådlig bild över analysen har kapitlet liknande struktur som empirin.*

---

### 5.1 SYN PÅ MEDVERKAN I MEDARBETARUNDERSÖKNINGAR

---

Souba (2008) menar i sin forskning att rangordning används för att se hur man som företag ligger till i förhållande till andra liknande organisationer och därmed även för att konkurrera. Han menar också att rangordningen kan användas i marknadsföringssyfte och för att få en förbättrad rekrytering där företag kan locka till sig begåvade människor. Dessa motiv kan styrkas hos samtliga företag som vi har intervjuat där Maria berättar att 3 Step IT ställde upp i medarbetarundersökningen för att mäta nöjdheten hos personalen, för att beskriva vad de gör för att få de goda resultaten bland personalen och för att använda undersökningen i marknadsföringssyfte samt vid nyrekryteringar. Jon bekräftar även han Souba (2008)s teori och förklarar att de ställde upp i undersökningen både för att mäta hur de stod sig gentemot andra företag och för att pinpointa områden de kunde bli bättre på och använda det i företagets marknadsföring. Emellertid menar Jon att de hade ställt upp i undersökningen även om inte denna skulle resultera i en publik ranking. Han förklarar dock att värdet av denna inte skulle bli lika stort. Jon bekräftar även teorin om förbättrad rekrytering då han berättar att ett syfte med att delta också var för att förenkla rekryteringsprocessen av skickliga konsulter. Tenant & Partner hade även dem ett liknande syfte till sin medverkan och valde att delta för att få en extern benchmark och måttstock på hur väl deras arbete stod sig i konkurrensen med andra företag men även för få ta del av de marknadsföringsmässiga fördelarna. Även Disa på Preera bekräftar avslutningsvis att deras syfte för deltagandet varit för att de tyckte att det var intressant att kunna jämföra sig med andra bolag i liknande storlek. Dels för att kunna hitta förbättringsområden men också för att se var företaget hade sina styrkor.

Souba (2008) skriver också att en fördel med ranking är att det kan fungera som nyckel till framgång för företag då den visar hur de står sig gentemot sina konkurrenter och därmed hur företagen kan göra för att bli bättre vilket alla fyra respondenter bekräftar. Souba (2008) belyser även nackdelar med rankingar. Han nämner bland annat att om företag i alltför stor omfattning satsar på en bra rankingplats kan det ursprungliga syftet glömmas bort. Souba (2008) nämner också att de kan lära sig spelreglerna utantill och använda detta till sin fördel, vilket i detta fall kan stämma då företagen efter genomförd undersökning får feedback och därmed får reda på vilka områden som skulle kunna förbättras. Jon bekräftar detta genom att dem på Cygni lyckades ta sig från en femte- till en förstaplats genom att arbeta mer på två områden som de lyckats mindre bra inom. Jon förklarar även att de inte visste att just dessa problem fanns innan de genomförde undersökning vilket gjorde att undersökningen även hjälpte företaget som helhet och resulterade alltså inte enbart i en bättre placering.

## 5.2 FÖRETAGETS SYN PÅ PERSONAL OCH PERSONALINVESTERINGAR

---

I teorin nämns fyra olika perspektiv på hur man kan se på begreppet personalekonomi. Efter genomförda intervjuer anser vi att tre av dessa passar in på hur företagen resonerar kring sin personal. Det organisatoriska perspektivet passar in på så sätt att respondenterna berättar hur personalen anses vara ett viktigt verktyg för att uppnå företagets mål. Individperspektivet förklarar också väl hur företagen i denna studie ser på sin personal då människans värde står i fokus. Slutligen beskriver samhällsperspektivet hur organisationer agerar som goda samhällsmedborgare vilket vi anser stämmer in väl även det. Dock var det inte någon av respondenterna som tog upp problematiken kring att de anställda inte får tas upp som tillgång på balansräkningen vilket hade varit i linje med marknadsperspektivet. Vi kan därför konstatera att samtliga företag i denna studie ser personalekonomi ur en blandning av individ-samhälls- och det organisatoriska perspektivet. Alla fyra respondenter uttrycker ett flertal gånger under sina respektive intervjuer att personalen är den absolut viktigaste resursen. Två av företagen berättar också att det viktigaste investeringsbeslutet de tar är när de anställer någon ny. Dessa reflektioner styrks av Catasús, Högberg och Johrén (2012) då de förklarar att en organisation skulle stå utan någon form av intäkter om personalen inte fanns då ingen produktion eller försäljning skulle kunna ske. De menar även att om personalen står för alla former av intäkter så är det inte konstigt att uttryck som "personalen är vår viktigaste resurs" används.

Johanson & Skoog (2007) beskriver hur utbildning kan ses som en av de viktiga personalinvesteringarna där de bland annat argumenterar för en studie som visar på ett positivt samband mellan utbildningssatsningar och omsättning, vinst och börsvärdering. Även Daniels (2003) beskriver i sin forskning hur många organisationer redan har skiftat sitt tänkande kring utbildning samt kompetensutveckling och börjat se utbildningar som grunden till att kompetens utvecklas, attityder ändras och nya idéer uppstår samt att positiva effekter av detta exempelvis kan visas i ökad försäljning och att kvalitetsnormer förbättras. Även i denna fråga är alla fyra företag överens och samtliga respondenter argumenterar för att utbildning är en viktig investering samt att det finns ett stort fokus på just kompetensutveckling. Johanson & Skoog (2007) tar även upp frågan om vad som egentligen kom först, hönan eller ägget. De frågar sig om företagen har råd att satsa på utbildningar och kompetensutveckling för att det går bra eller om det går bra just för att de satsar på detta. Vi kan efter intervjuerna urskilja att samtliga företag i denna studie verkar vara lönsamma och det blir därmed svårt att säga vad som egentligen kom först även i dessa fall. Vi kan dock konstatera att samtliga tycker att kompetensutveckling är viktigt. Både Disa och Jon berättar att då de inte har någon extern ägare kan de satsa mer på den personalen de redan har istället för att möta lönsamhets- eller tillväxtkrav från någon extern ägare.

En annan förmån som anses stor inom forskningen är friskvård. Johrén (2014) säger att friskvård har gått från att vara en förmån till att allt mer liknas vid en lönsam kapitalsatsning och nämner flera positiva argument för att satsa på friskvården som att dem anställda orkar mer, att sjukskrivningarna minskar och att det ökar arbetsgivarens attraktionskraft.

Magnusson (2013) skriver även han att företag kan öka sitt resultat genom att investera i personalens hälsa. Han menar på att redan innan det har gått så långt som att en anställd blir sjukskriven kostar det företaget pengar i form av nedsatt produktivitet och minskad arbetsförmåga hos den anställde. Alla fyra företag som vi har intervjuat håller även här med forskningen och anser att friskvård är viktigt. Samtliga betalar ut friskvårdsbidrag till sina anställda och ett par av dem berättar hur de ställer upp i exempelvis tävlingar och lopp tillsammans samt att löpcoacher kommer och hämtar de anställda på kontoret för ett löppass någon gång i veckan.

Enligt litteraturen är kommunikation viktigt inom en organisation. Chalfonte et al (2002) skriver att det är viktigt med informell kommunikation och möten för att få människor att lära känna varandra, tycka om varandra och för att skapa en gemenskap i gruppen. Disa berättar att dem på Preera arbetar för ett nära ledarskap och att det är viktigt med de informella dialogerna. Samtliga företag inom ramen för denna studie berättar att de har aktiviteter för att skapa en stark företagskultur och en gemenskap i företaget. Feedback är enligt Rao (2014) viktig för att den anställda ska lära sig sina styrkor och svagheter så att den anställde ska kunna förbättras. Disa på Preera bekräftar teorin med att de har formella möten med den anställda under året om dennes styrkor och svagheter. Jon på Cygni beskriver även vikten av feedback när en medarbetare kommit med ett förslag. Det finns också delar i intervjuerna som visar på tillfällena då kommunikationen fungerar mindre bra. Ett typexempel på detta är när ledningen på Cygni misslyckats med att kommunicera ut till medarbetarna vad företaget gjorde för att bidra till samhället.

En följd effekt av utebliven personalinvestering är att det kan leda till högre personalomsättning. Bandura & Lyons (2014) menar att framgångsrika organisationer investerar tid, pengar och engagemang i att behålla sina anställda och att dessa investeringar leder till en lägre personalomsättning. Jon och Maria berättar att de nästan har en obefintlig personalomsättning på sina företag och tror att investeringarna i personalen gör att de anställda stannar längre. Lisa och Disa håller även dem med om att ökad investering i personalen leder till minskad personalomsättning. En majoritet av respondenterna vi har intervjuat är överens om att en minskning av dessa personalinvesteringar skulle leda till att personalen i större omfattning slutar och därigenom leda till en ökad personalomsättning. Fördelar med hög personalomsättning kan enligt Johanson och Johérn (2011) kan vara att företag får in ny kunskap då en nyanställd kan bidra med innovation och nya idéer. Vi tolkar dock respondenternas svar som att de anser att det är bättre med låg personalomsättning och att det istället är bättre att satsa på att investera i kompetensutveckling till den befintliga personalen.

Bandura & Lyons (2014) skriver att individuell arbetstillfredsställelse ofta är kopplad till personalomsättning och menar med detta att de anställda som har en högre arbetstillfredsställelse är mindre troliga att lämna sin arbetsgivare. Vi kan med hjälp av denna studies intervjuer se att samtliga företag arbetar för att stärka företagskulturen då de åker på konferensresor tillsammans och har teamworkövningar. Företagen har som ovan nämnts fått bra placeringar på olika rankingar över bästa arbetsplats vilket även kan tyda på att personalen

trivs bra på arbetsplatserna. Både Maria och Disa berättar också att det är viktigt att medarbetarna trivs med sina kollegor och att de har roligt tillsammans. Bandura & Lyons (2014) skriver även om vikten av att det finns möjligheter för den anställda att utvecklas inom bolaget och att de anställda också vet vilka karriärmöjligheter som finns hos sin nuvarande arbetsgivare. Maria argumenterar mycket för att de anställda ska få det de vill ha, detta genom att de bland annat ska få genomföra de utbildningar de vill och att om en anställd vill komma utomlands och arbeta ska denna få möjlighet till detta.

Både Bandura & Lyons (2014) och Lucas (2013) beskriver de höga kostnader som uppkommer i samband med personalomsättning där de stora kostnaderna som uppkommer vid nyanställningar leder till att det blir viktigt att behålla värdefulla anställa. I och med kostnaderna runt personalomsättning blir det allt viktigare att rekrytera samt anställa rätt personer och Bernett (2008) förklarar vikten av att lägga ner tid och kraft i rekryteringsprocessen om företaget vill hitta rätt person för en nyckelposition men även om vikten av att anställa rätt person från början. Även Kleiner & Roselius (2000) skriver att om inte intervjuer och rekrytering går till på rätt sätt kan det leda till slöseri med tid och pengar. Disa förklarar att Preera anser att personalrekrytering är otroligt viktigt och styrker ovanstående forskning. Hon berättar att de lägger ner mycket tid och energi i rekryteringsprocessen och att det kostar mycket om det inte blir rätt. Även Jon förklarar att de på Cygni enbart rekryterar medarbetare dem tror på till hundra procent och säger att dem sätter en hög kvalitetsribba när de rekryterar eftersom de inte har råd att ta in någon som inte fungerar i företaget på sikt.

Efter intervjuerna med de fyra företagen kan vi konstatera att beräkningar på personalen inte var något stort fokus hos någon av dem. Företagen argumentera att de har gått bra de senaste åren och att de därför inte har haft något behov av att väga kostnader rörande personalen på våg. Johanson & Johrén (2011) skriver att alla organisationer tar fram nyckeltal kring sin personal på något sätt. När vi frågade företagen vilka slags nyckeltal dem använder för att räkna på sin personal fick vi uppfattning av att detta inte heller var något stort fokus hos dem. Jon och Disa berättar dock att de tar fram en del nyckeltal som bland annat personalomsättning och antal anställda, men att dessa är relativt enkla att ta fram. Maria och Lisa däremot säger att de inte använder några direkta nyckeltal. Johanson & Johrén skriver att man kan se på samvariationer mellan personalnyckeltal och andra nyckeltal i organisationen. Exempel på sådana samvariationer som de nämner är bland annat att ökad friskvård skulle kunna leda till lägre sjuktal och att en ökad utbildningssatsning skulle kunna minska personalomsättningen. Vi får efter avslutade intervjuer en uppfattning av att detta inte är något som företagen räknar på, men att dem trots detta ser sambanden Johanson & Johrén (2011) beskriver i sin forskning.

### **5.3 FÖRETAGETS TRO OM FOKUS PÅ PERSONAL I FRAMTIDEN**

---

Catasús, Högberg och Johrén (2012) förklarar att de tror att skillnaden mellan "rätt och fel" kompetens hos arbetstagarna kommer att öka i framtiden där vikten av att anställa rätt

personal kommer att stiga och därmed leda till större konkurrens bland företagen. Detta är även något Maria Grudén, VD för Great Place to Work i Sverige påpekar i en intervju (VA.se, 2014). Även Robin (2014) nämner denna prognos i sin artikel. Alla fyra respondenter nämner även de i sina intervjuer vikten av att anställa rätt personal och hur kompetensen blivit allt viktigare. Både Lisa och Jon tror på ett ökat fokus på personalen i framtiden där Lisa nämner hur de yngre generationerna blivit allt mer kräsna när det gäller sina arbetsgivare och arbetsuppgifter. Detta tar även Catasús et al (2012) upp där dem tror att arbetstagarna i allt större omfattning kommer välja arbetsgivare och ställa större krav på dessa, istället för att arbetsgivaren väljer arbetstagaren, vilket även Robin (2014) skriver.

## 5.4 ANALYS AV VINJETTFRÅGOR

---

Vi har efter genomförda intervjuer funnit en gemensam faktor i att samtliga företag anser att personalinvesteringar som friskvård och utbildning med mera går före monetära bitar som exempelvis högre lön och bonusar då dessa redan är på en relativt hög nivå. Vad detta kan bero på är att respondenterna, som Disa även påpekar, kan vara färgade av den verksamheten de bedriver och den konsultbransch dem är verksamma inom. Hedegaard Hein (2012) skriver att beteenden är betingade av behov och när ett behov är tillfredsställt så är det inte länge motiverande. Han skriver också att när ett behov på en nivå är uppfyllt kommer nya behov på nya plan att utlösas. Medarbetarna på de fyra företagen har troligen redan uppfyllt det lägsta steget säkerhet och trygghet i Stum (2011)s utvecklade behovstrappa, då det visat sig att samtliga trivs bra genom medarbetarundersökningarna. De anställda på dessa företag har troligen också uppfyllt steget belöningar då de redan idag får en bra ekonomisk kompensation i form av lön. Detta bekräftar teorin som förklarar att när ett behov är uppfyllt är det inte längre motiverande.

När vi frågade hur personalen skulle göra för att åtgärda att företagets sjukskrivningar ökade var samtliga respondenter överens om att friskvård skulle vara en av insatserna. Två av respondenterna tyckte sedan att friskvård i kombination med teamworkövningar skulle vara den bästa kombinationen medan de andra två tyckte friskvård i kombination med roliga aktiviteter.

Slutligen kan vi av vinjettfråga fyra konstatera att tre av fyra företag skulle välja att göra en dyr personalinvestering och därmed få ett lägre resultat i år men med följderna av ett högre resultat om några år. De tänker därmed långsiktigt och att de skulle inte handla annorlunda om de var kvar på företaget eller inte utan skulle genomföra investeringen i båda fallen vilket kan tyda på att de sätter företagets bästa i första hand. Ett av fyra företag svarar dock att satsningen är för dyr och att företaget bör finna ett billigare alternativ för att motivera och effektivisera personalen.

---

## 6. SLUTSATS

---

*I detta kapitel presenteras studiens slutsats. Kapitlet kopplar tillbaka till studiens syfte och avser att besvara dess frågeställningar. Avslutningsvis ges förslag till framtida forskning inom området.*

---

### 6.1 SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR

---

#### Frågeställning 1

- *Vilka motiv finns bakom medverkan i medarbetarundersökningar och vilka är framgångsfaktorerna för att hamna högt på rankinglistor över Sveriges bästa arbetsplatser?*

Vi har efter avslutad undersökning kunnat konstatera att det finns många olika motiv till att ställa upp i medarbetarundersökningar där några av dessa är att företagen på ett enkelt sätt vill kunna jämföra sig med andra företag och på så sätt enklare kunna konkurrera med dessa. Vi har även kunnat utläsa att företagen ställer upp på grund av de marknadsföringsmässiga fördelar som ofta kan uppkomma i samband med denna typ av undersökningar och för att en enklare rekrytering av bra medarbetare. Vi har också kunnat se att en medverkan ger den positiva effekten i att kunna lära sig mer om sina egna styrkor och svagheter för att kunna utveckla verksamheten till det bättre. Både genom att utveckla sina egna svagheter men också genom att lära från andra företag.

Det finns många framgångsfaktorer bakom en hög placering i undersökningar om Sveriges bästa arbetsplats varav några är att det är viktigt att få individen att trivas och känna att den har möjlighet att växa och utvecklas på företaget. Det är även viktigt att på olika sätt investera i personalen med målet att denna ska känna sig uppskattad på arbetsplatsen då detta ofta leder till nöjda och motiverade medarbetare. Vi har i denna studie kunnat utläsa ett samband mellan nöjd personal och lönsamhet i företagen då samtliga intervjuade respondenter berättat att de haft en bra ekonomisk utveckling där kostnaderna inte ständigt behöver vägas. Vi har även kunnat utläsa ett samband i att två av de fyra intervjuade företagen sagt att de tror att en del i företagets framgång vilar i att de inte har externa ägare som ställer exempelvis lönsamhets- eller tillväxtkrav. Företagen kan i och med detta satsa på en personalinvestering och tillväxttakt som de själva anser värdefull vilka många respondenter uttryckt är betydelsefullt för just deras resultat.

#### Frågeställning 2

- *Hur investerar dessa företag i sin personal och hur fungerar arbetet kring personalen?*

För att svara på denna frågeställning kan vi börja med att säga att de företag som har blivit utsedda till bästa arbetsplats satsar mycket på sin personal. Samtliga undersökta företag menar att personalen är deras viktigaste resurs och utan dem skulle de inte kunna bedriva någon verksamhet. Det är dock viktigt att komma ihåg att samtliga undersökta företag är verksamma inom konsultbranschen och att vi troligtvis inte hade fått samma utfall om vi exempelvis undersökt produktionsföretag eller företag med mycket materiella tillgångar.

Personalinvesteringar som de undersökta företagen ansåg viktiga är bland annat kompetensutveckling, friskvård och att få delta i företagets beslut. Respondenterna uttryckte även vikten i att se sin personal, visa uppmuntran och att utföra ett bra ledarskap. Vi har i och med detta kommit fram till att det i dessa företag är de icke-monetära investeringarna som anses mest betydelsefulla för de anställda och att det därmed är annat än de ekonomiska incitamenten som skapar motivation och ökat engagemang. Det är dock viktigt att påpeka att vi från samtliga respondenter kunnat utläsa att de anställda på företagen har en lön som kan anses uppfylla deras ekonomiska behov och mer därtill samt att studiens resultat hade kunna blivit annorlunda om de intervjuade företagen var verksamma i en bransch med lägre lön. Det är även viktigt att påpeka att företagen inte använder några direkta beräkningar vid sina investeringar. Vi har även kunnat se att nyckeltal inte används i någon större utsträckning vilket skulle kunna bero på att företagen är verksamma inom konsultbranschen där dessa inte behövs i samma utsträckning. Detta skulle även kunna bero på att företagen dels anser personalen som en såpass viktig resurs att de flesta investeringarna är nödvändiga men även för att företagen har en bra lönsamhet där samtliga uttryckt att de inte behöver räkna närmare på sina kostnader och att tillväxttakten är god. De har även vid flera tillfällen uttryckt att målet inte bara är lönsamhet utan att grunden ligger i att skapa en trevlig och bra arbetsplats vilket i hälften av fallen dels beror på att företaget inte har några externa ägare.

## 6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

---

För att utveckla ovanstående uppsats skulle man i fortsatta studier kunna undersöka ämnet genom att inkludera fler företag, exempelvis genom en större enkätundersökning. Det skulle även anses intressant att granska ännu fler företag från Great Place to Works undersökning för att se om det skulle bli ett liknande utfall. Man skulle också kunna gå djupare in på undersökningarna bakom rankingarna. I vår studie har fokus legat på tjänstesektorn och företags som är verksamma i en kunskapsintensiv bransch. Fortsatt studie inom en annan sektor som exempelvis produktionssektorn skulle kunna anses intressant där personalen kanske inte har samma fokus för organisationen.



---

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

---

3 Step IT. (2015). Hämtad 2015-04-20 från URL: <https://www.3stepit.com/sv/om-oss/>

Almega. (2015). *Vad är tjänstesektorn*. Hämtad 2015-05-15 från URL: <https://www.almega.se/politik-och-ekonomi/statistik/vad-ar-tjanstesektorn>

Aronsson, T., Malmquist, C. & Björk, S. (1994). *Personalekonomi och etik*. Stockholm: Arbetarskyddsmyndigheten.

Bandura, R. P. & Lyons, P. R., (2014), *Short-term fixes fall short when it comes to keeping the best employees*, Human Resource Management International Digest, Vol. 22 Iss 5 pp. 29 - 32. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-07-2014-0101>

Barnett, T. (2008). *Improving your interview process: five key steps: Invest time and effort in getting the right person for the job*. Human Resource Management International Digest, Vol. 16 Iss: 1, pp. 38-39. DOI: <http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/09670730810848351>

Bryman, A & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Catasús, B., Gröjer, J-E., Högberg, O., & Johrén, A. (2001) *Boken om nyckeltal*. Edsbruk: Akademitryck AB.

Catasús, B., Högberg, O., & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. Malmö: Liber AB.

Chalfonte, B. L, Fish, R. W, Kraut, R. E & Root, R. W. (2002) *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*. Hämtad 2015-04-29 från URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.59.9721&rep=rep1&type=pdf>

Cygni. (2015). Hämtad 2015-04-20 från URL: <http://cygni.se/om-oss/>

Daniels, S. (2003). *Employee training: a strategic approach to better return on investment*, Journal of Business Strategy, Vol. 24 Iss: 5, pp. 39-42. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660310698713>

Engquist, A. (2003). *Kommunikation på arbetsplatsen - Chefen, medarbetaren, gruppen*. Lund: Studentlitteratur AB.

Finney, M. I. (2008), *If you aspire to be a great place to work, you've set the bar too low*, Human Resource Management International Digest, Vol. 16 Iss 3 pp. 3 - 4 DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09670730810869457>

Friskvård.se. (2014). Hämtad 2015-05-16 från URL: <http://xn--friskvrd-f0a.se/friskvardsbidrag/>

Greatplacetowork.se. (2015). Hämtad 2015-04-02 från URL: <http://www.greatplacetowork.se/baesta-arbetsplatser/sveriges-baesta-arbetsplatser>. Hämtad 2015-04-29 från URL: <http://www.greatplacetowork.se/omoss/var-historia>.

Grudén, Maria, (2014-06-09). *Europas bästa arbetsplats är svensk*, VA.se. Hämtad 2015-04-15 URL: <http://www.va.se/nyheter/2014/06/09/europas-basta-arbetsplats-ar-svensk/>

Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation. Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB.

Johanson. U. & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber AB.

Johanson. U. & Skoog. M. (2007). *Verksamhetsstyrning - för utveckling, förbättring och förändring*. Malmö: Liber AB.

Johanson, U. & Skoog, M. (2001). *Att mäta och styra verksamheter: modeller med fokus på icke-materiella resurser*. Uppsala: Uppsala Publ. House.

Johrén, A. (2014). *Friskvård lönar sig*. Hämtad 2015-05-16 från URL: [http://www.svd.se/naringsliv/karriar/friskvard-lonar-sig-men-latt-att-kasta-pengarna-i-sjon\\_4020199.svd](http://www.svd.se/naringsliv/karriar/friskvard-lonar-sig-men-latt-att-kasta-pengarna-i-sjon_4020199.svd)

Kleiner, B. H. & Roselius, W. (2000). *How to hire employees effectively*, Management Research News, Vol. 23 Iss 12 pp. 17-23. DOI:<http://dx.doi.org/10.1108/01409170010781993>

Knirsch, M. & Székely, F. (2005). *Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance*. European Management Journal, Vol. 23. No. 6, pp. 628-647. DOI:10.1016/j.emj.2005.10.009

Lazear, E. P. (2000). *The Future of Personnel Economics*. The Economic Journal, Vol 110. No. 467, pp. 611-639. URL:<http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/2667769>

Lucas, S. (2013). *How much employee turnover really cost you*. Hämtad 2015-04-27 från URL: <http://www.inc.com/suzanne-lucas/why-employee-turnover-is-so-costly.html>

Magnusson, J. (2013). *Lönsamt investera i personalens hälsa*. Hämtad 2015-05-15 från URL: <http://greenroom.seb.se/lonsamt-investera-i-personalens-halsa/>

Ne.se. (2015). Hämtad 2015-05-15 från URL:<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/s%C3%B6k/?t=all&q=kompetens>

Pousette, Anders. (2001). *Feedback and Stress in Human Service Organizations*. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för psykologi.

Preera. (2015). Hämtad 2015-04-20 från URL:<http://www.preera.se/om-preera/>

Rao, S.M, (2014), *It really does pay to give employees a pat on the back*, Human Resource Management International Digest, Vol. 22 Iss 4 pp. 40-43  
DOI:<http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-07-2014-0088>

Robin, J. (2014) *Employee of the future*. Hämtad 2015-05-16 från URL:<http://www.greatplacetowork.com/blog-carnival-entries/2026-the-employee-of-the-future>

Skatteverket. (2015). Hämtad 2015-05-16 från  
URL:<https://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteinkomst/formaner/personalvardmotionochfriskvardmedexempel.4.7459477810df5bccdd4800014540.html>

Souba, W.W. (2008). *Rankings*. Journal of Surgical Research. Vol. 148, Issue 2, pp. 109-113.  
DOI: [10.1016/j.jss.2008.05.033](https://doi.org/10.1016/j.jss.2008.05.033)

Strid, Jan. (1999) *Internkommunikation - inom organisationer, företag och myndigheter*.  
Lund: Studentlitteratur AB.

Stum, D. L. (2001), "*Maslow revisited: building the employee commitment pyramid*", Strategy & Leadership, Vol. 29 Iss 4 pp. 4-9. DOI:  
<http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/10878570110400053>

Tenant & Partner. (2015). Hämtad 2015-04-20 från  
URL:<http://www.tenantandpartner.com/hyresgastombud/om-oss.asp>

Tengblad, S. (2000). *Om managementteori*. GRI-rapport 2000:9, Gothenburg Research Institute URL:[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/3043/1/GRI-rapport\\_2000\\_Stefan\\_T.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/3043/1/GRI-rapport_2000_Stefan_T.pdf)

VA.se. (2014). Hämtad 2015-04-20 från URL:[http://www.va.se/Mer\\_VA/om-va/](http://www.va.se/Mer_VA/om-va/)

Wendell, J. (2011). *Följder av slavhandeln*. Hämtad 2015-04-15 från  
URL:<http://www.historia2.se/historia123/?p=796>

(2002) "*Does low employee turnover stifle innovation?*", Training Strategies for Tomorrow, Vol. 16 Iss: 5, pp.16 - 18. DOI:  
<http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.1108/13697230210816169>

---

## 8. BILAGOR

---

### 8.1 INTERVJUGUIDE

---

#### Hej!

- *Vi hoppas att med denna intervju få en bra och tydlig bild över hur just ert företag arbetar med personalekonomi och social hållbarhet.*
- *Ni är ett av fem företag som vi ska intervjua för denna uppsats.*
- *Syftet med vår studie är att analysera hur företag i dagens samhälle ser på personalekonomi och dess framväxt. Vi vill även se hur framgångsrika företag arbetar med frågorna idag och hur detta hänger ihop med ett hållbart tänkande. Studien kommer därmed baseras på era egna åsikter och slutsatser och vi ber dig därför i största mån svara ur företagets perspektiv och hur ert arbete går till idag.*
- *Ni kommer få välja om ni vill ha anonymitet. Om inte anonymitet är önskvärt kommer ditt och företagets namn finnas med och du kommer att bli citerad.*
- *Intervjun kommer att spelas in och sedan transkriberas i syfte för att vi ska få en bättre uppfattning om vad som sagts under själva intervjun. Detta främst så att vi inte missar något viktigt eller att något missförstås.*

#### Bakgrundsfrågor

1. Kan du kort presentera dig och din befattning?
2. Vilken utbildningsbakgrund har du?
3. På vilket sätt kommer du i kontakt med personalekonomi och social hållbarhet i ditt arbete?

#### Företagets syn på personal

4. Varför tror du att ni blivit utsedd till en av Sveriges bästa arbetsplatser?
5. Hur viktig är personal som resurs för ert företag?
6. Hur investerar ert företag i resursen personal?
7. Hur ser ert företag på sin personal och hur stor vikt läggs vid denna?
8. Hur ser ert företag på de kostnader som läggs på investering i personal?
9. Vilka effekter får ni som företag genom att investera i personal?
10. Vilka negativa effekter skulle kunna ske hos er om personalinvesteringar uteblir?
11. Vilken anser du är den bästa personalinvesteringen?
12. Varför tror du att just er personal trivs så bra på er arbetsplats?

#### Styrning och beräkningar av personalinvesteringar

13. Hur fungerar ert företags personalinvesteringar och hur går förarbetet till?
14. Använder ni någon form av beräkningsmodeller för att räkna på er personal och i så fall vilka?
15. Vilka personalrelaterade nyckeltal tar ni fram?

#### Övriga frågor

16. Anser du att det blivit mer eller mindre fokus på personalekonomi med tiden?
17. Hur tror du att personalekonomi kommer att utvecklas under framtiden?
  - Hur tror du att personalekonomin kommer att utvecklas på ert företag?

Nedan följer fyra stycken vinjettfrågor. Om tid finns får du gärna kolla igenom dessa innan intervjun för att lättare kunna argumentera för dina val.

**Vinjettfrågor:**

1. Du sitter som ensam ansvarig för personalen i ditt företag där ni är 40 anställda (istället för dagens antal). Du skulle under de närmaste tre åren bara få möjlighet att investera i en av följande delar för din personal där du har målet att denna ska fungera lönsamt, effektivt och långsiktigt. *Vilken skulle du välja? Motivera ditt svar.*
  - A. Friskvård i 2 timmar i veckan.
  - B. Löneförhöjning med 2500 kr i månaden.
  - C. En engångsbonus på 90 000 kr.
  - D. Bjuda på frukt/grönt eller fika 2 gånger per dag.
  - E. Utbildning för personalen.
  - F. Teamworkövningar.
  - G. Roliga aktiviteter tillsammans (Bowling, middagar, Paintball osv.)
  
2. Du sitter som ensam ansvarig för personalen i ditt företag där ni är 40 anställda (istället för dagens antal). Du skulle under de närmaste tre åren bara få möjlighet att investera i en av följande delar för din personal där du har målet att denna ska fungera lönsamt, effektivt och långsiktigt. *Lista alternativen nedan från 1 - 7 där 1 är alternativet du helst hade använt dig av. Motivera ditt svar!*
  - A. Friskvård i 2 timmar i veckan.
  - B. Löneförhöjning med 2500 kr i månaden.
  - C. En engångsbonus på 90 000 kr.
  - D. Bjuda på frukt/grönt eller fika 2 gånger per dag.
  - E. Utbildning för personalen.
  - F. Teamworkövningar.
  - G. Roliga aktiviteter tillsammans (Bowling, middagar, Paintball osv.)
  
3. Du som personalansvarig märker av att din personal presterar allt sämre på arbetsplatsen och sjukskrivningarna ökar. Du får av VDn 100 000 kr till förfogande för att vända trenden och använda dessa till att genomföra två av nedanstående alternativ. *Vilka skulle du välja? Motivera ditt svar!*
  - A. Friskvård i X timmar/månad.
  - B. Löneförhöjning med X/månaden.
  - C. En engångsbonus på X kr.
  - D. Bjuda på frukt/grönt eller fika X gånger/månad.
  - E. Utbildning för personalen.
  - F. Förkorta arbetsdagen med en timma.
  - G. Teamworkövningar.
  - H. Roliga aktiviteter tillsammans (Bowling, middagar, Paintball osv.)
  
4. Du sitter som ansvarig för företagets personal samt ekonomiska lönsamhet. Du får idag veta att en, för er som företag, frivillig utbildning för personalen uppkommit som skulle kosta företaget 1,2 Mkr. Vid genomförande av denna utbildning skulle ert företag i år få ett resultat

som är 900 000 kr lägre än vad det skulle vara om du inte genomförde utbildningen. Den skulle dock generera att personalen blir betydligt mer motiverad på arbetet och därmed ge en ökad effektivitet och lönsamhet som skulle ge utslag med + 1,5 Mkr på resultatet om två år. *Skulle du genomföra utbildningen? Motivera ditt svar!*

- A. Ja, om jag var fortsatt ansvarig om 2 år.
- B. Ja, trots att jag eventuellt lämnat min anställning om 2 år.
- C. Nej, om jag var fortsatt ansvarig om 2 år.
- D. Nej, trots att jag eventuellt lämnat min anställning om 2 år.

*Efter intervjun kommer sammanställt material mailas ut till dig så att vi säkerställer att inget har uppfattats på felaktigt sätt.*

Tack för att du medverkar!

Med vänliga hälsningar,  
Sofia Arntsberg och Sara Liljenström