Employer branding och jobbannonsering

Företagets redskap i strävan efter jämställdhet

Victor Vennström
2014
Personalvetarprogrammet
Examensarbete i pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp
Förord

Jag vill rikta ett stort tack till Tele2 Sverige AB som har gett mig förtroende att genomföra denna studie åt dem. De kontaktpersoner på företaget som stöttat mig och underlättat mitt arbete ska också ha ett speciellt tack.

Vidare vill jag tacka de informanter som deltagit i studien för att de avsatt tid, energi och tålamod till förmån för denna studie.

Slutligen vill jag tacka min handledare Katarina Weinehall för synpunkter och stöd studien igenom.

Stockholm, 26/5 2014

Victor Vennström
**Sammanfattning**


Sökord: employer branding, jobbannonsering, jämställdhet
Innehållsförteckning

Inledning .................................................................................................................................................. 1
Syfte ....................................................................................................................................................... 2
  Frågeställningar ................................................................................................................................. 2
Begreppsdefinitioner ............................................................................................................................... 3
  Employer branding ............................................................................................................................ 3
  Jobbannonsering ............................................................................................................................... 4
  "The Tele2 Way" ............................................................................................................................... 4
  Jämställdhet ......................................................................................................................................... 4
  Könsssegregering .............................................................................................................................. 5
  Könskodning .................................................................................................................................... 5
Tidigare forskning ..................................................................................................................................... 6
  Segregerad arbetsmarknad .................................................................................................................. 6
  Employer branding ............................................................................................................................ 9
  Jobbannonser ................................................................................................................................... 11
  Diskrimineringslagens bestämmelser vid rekrytering ...................................................................... 12
Metod ...................................................................................................................................................... 13
  Undersökningsfokus .......................................................................................................................... 13
  Urval .................................................................................................................................................... 13
  Datainsamling och analysmetod ....................................................................................................... 14
  Kvalitet, trovärdighet och etik .......................................................................................................... 17
Resultat .................................................................................................................................................... 19
  Styrdokument för employer branding ............................................................................................... 19
  Jobbannonser ................................................................................................................................... 21
  Ny annonsmall .................................................................................................................................. 24
  Arbetet med employer branding och jobbannonsering ................................................................... 26
  Resultat av företagets arbete .............................................................................................................. 31
Analys ....................................................................................................................................................... 33
  Employer branding ............................................................................................................................ 33
  Jobbannonsering ............................................................................................................................... 35
  Jämställdhetsarbete ............................................................................................................................ 37
  Slutsatser ............................................................................................................................................. 39
**Inledning**

Jämställdhet på arbetsmarknaden är ett aktuellt ämne i Sverige som dagligen debatteras i såväl nyhetssammanhang som på sociala medier. Trots att Sverige är ett av världens mest jämställda länder råder en segregering på arbetsmarknaden där könsfördelningen är skev både hierarkiskt och sektoriellt. Bland styrelsemedlemmar i svenska bolag är 69 procent män och 31 procent kvinnor och chefspositionerna besitts av 64 procent män kontra 36 procent kvinnor. I hälften av de 16 näringsgrenar som presenteras i SCBs lathund "På tal om kvinnor och män” är könsfördelningen ojämn, det vill säga större än 40-60 procent. (Statistiska centralbyrå, 2012)


Syfte

Syftet med detta arbete är att studera hur Tele2 Sverige AB arbetar med jobbannonsering och employer branding för att jämna ut könsfördelningen bland de anställda.

Frågeställningar

Med utgångspunkt i detta syfte ämnar jag svara på följande frågeställningar:

- Hur arbetar Tele2 Sverige AB med jobbannonsering och employer branding i syfte att jämna ut könsfördelningen bland personalen?
- Hur väl lyckas Tele2 Sverige AB med detta arbete?
- På vilket sätt skulle detta arbete kunna förbättras?
Begreppsdifferentier

Nedan följer en kortfattad förklaring av ett antal centrala begrepp som är viktiga att ha kunskap om för att kunna läsa och förstå uppsatsen på ett så bra sätt som möjligt. De begrepp som presenteras är Employer branding, Jobbannonsering, ”The Tele2 Way”, Jämställdhet, Könsssegregering och Könskodning. Dessa begrepp används i uppsatsen enligt följande definitioner:

Employer branding


Tele2 presenterar i interna styrdokument employer branding som uppfattningen av företagets identitet som arbetsgivare på arbetsmarknaden; hur företaget uppfattas av interna och externa arbetstagare. Det handlar både om vem man är som arbetsgivare men också vem man inte är. För att attrahera rätt medarbetare som ska passa in i organisationen är det viktigt att presentera en verklighetsförankrad bild av företaget och vad man strävar efter, för att undvika anställningar som kan uppstå på grund av missförstånd gällande arbetsgivarens och arbetstagarens förväntningar. Genom att arbeta med employer branding medvetet och proaktivt förenklas rekryteringsprocessen, motivationen och produktiviteten bland anställda ökar och risken att förlora nyckeltalanger minskar. Employer branding bidrar således i slutändan till att uppnå satta affärsmål.
Sammanfattningsvis kan employer branding förklaras som det arbete arbetsgivaren bedriver, såväl internt som externt, för att attrahera och behålla talangfulla medarbetare. Det är den definitionen av employer branding som kommer användas i denna uppsats.

**Jobbannonsering**


Befattningsbeskrivningen och kravprofilen bygger tillsammans upp annonsen som i slutändan är vad som ska attrahera de sökande. För att attrahera en så bred målgrupp som möjligt, och därmed minimera bortfall av kompetenta sökande, bör man därför använda sig av ett neutralt språk och undvika könskodning med ord som är typiskt feminina eller maskulina. (Gender school, 2007)

"**The Tele2 Way**"


**Jämställdhet**

"Jämställdhet betyder att kvinnor och män har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom livets alla områden” (Diskrimineringsombudsmannen, 2014). Ett jämställt företag bör alltså ha en jämn könsfördelning och således inflytande från både kvinnor och män inom samtliga affärsområden.
**Könssegregering**


**Könskodning**

Tidigare forskning

I detta avsnitt följer en genomgång av tidigare studier och annan information som berör jämställdhetsarbete, jobbannonsering och employer branding under rubrikerna Segregerad arbetsmarknad, Jämställdhet, Employer branding, Jobbannonser och Diskrimineringslagens bestämmelser vid rekrytering.

Segregerad arbetsmarknad

Det talas om fler dimensioner av könssegregering på arbetsmarknaden och de som kommer beröras i denna uppsats är vertikal och horisontell könssegregering. Vertikal könssegregering innebär att kvinnor och män tar sig olika högt i hierarkin i sina karriärer (SOU 2004:43). Den andra dimensionen av könssegregering som kommer att beröras i studien kallas horisontell könssegregering och handlar om hur kvinnor och män generellt arbetar i olika branscher, med olika arbetsgivare, yrken och arbetsuppgifter (SOU 2004:43).

Vertikal segregering

Exempel på vertikal segregering på arbetsmarknaden är den ojämna fördelningen mellan kvinnor och män på chefspositioner och bland styrelsemedlemmar i svenska bolag. På chefspositioner återfinns 36 procent kvinnor kontra 64 procent män och bland styrelsemedlemmar skiljer sig siffrorna ytterligare med 31 procent kvinnor kontra 69 procent män (Statistiska centralbyråns, 2012).

Forskarna förklarar att en del av anledningen till att kvinnor sällan har den internationella erfarenheten är att det är svårare för en kvinna än för en man att lämna familj och flytta utomlands under en längre tid för att arbeta. Vidare upplever kvinnorna lägre motivation till att söka de högre tjänsterna än män vilket förklaras med att de inte ges möjlighet till att införska sig den internationella erfarenheten i samma utsträckning som männen. Detta presenterar forskarna som ett andra glastak som utgör ett ytterligare hinder för kvinnor att nå högre positioner i multinationella företag. (Insch, McIntyre & Napier, 2008)


Horisontell segregering

Exempel på horisontell segregering finns att hämta i statistik, presenterad av Statistiska centralbyrån (2012), som visar att endast tre av de 30 vanligaste yrkena i Sverige har en könsfördelning som är 40-60 procent eller jämnare könen emellan. I 27 av de vanligaste yrkena råder alltså en uppenbar snedfördelning mellan kvinnor och män (Statistiska centralbyrån, 2012).


En annan studie genomförd av Meece (2006) visar att utbildningsvalen skiljer sig avsevärt när det kommer till ämnen som generellt sett leder till de mest välbetalda yrken. Studien fokuseras till utbildningar i matematik och naturvetenskap som är de utbildningar som leder till arbeten med högst ekonomisk ersättning. I Europa, Nordamerika och Asien väljer en stor andel kvinnor att utbilda sig på högskolnivå. I Europa och Nordamerika har dock ingen större ökning skett bland kvinnor som väljer att vidareutbilda sig i matematik eller naturvetenskap. I dessa regioner är de vanligaste utbildningsområdena för kvinnor humanistiska ämnen, konst, vård och omsorg, sociala ämnen samt jordbruks- och djurvårdsämnen medan männen i större utsträckning tar ut examen inom IT, matematik, fysik och ingenjörsutbildningar. Även om trenden visar att kvinnor i högre utsträckning idag tar sig in i mansdominerade branscher menar författaren att det fortfarande kan dröja innan branscherna blir helt jämställda. Så länge kvinnor och män tenderar att välja utbildningar på så vis som presenteras i studien kommer det dröja länge innan kvinnor i samma utsträckning...
som män kommer kunna ta sig in i de branscher och yrken som går snabbast att avanceras inom och som är mest välbetalda.

**Employer branding**

I en allt mer konkurrenxbaserad arbetsmarknad som innebär att arbetsgivare har ett stort urval ur vilket man har möjlighet att attrahera och rekrytera kompetent personal är det av största vikt att investera tid, pengar och resurser i att arbeta med detta strategiskt. En studie genomförd av Wilden, Gudergan och Lings (2010) visar vad arbetssökande utgår från i sitt val av arbetsgivare. I studien undersöks hur arbetssökande uppfattar företags employer brand utifrån djupgående intervjuer som berörde tidiga erfarenhet från arbetsgivaren och framtidsplaner, hur arbetsgivarens image mottas samt vilka kriterier informanternas går efter vid val av arbetsgivare.

Studiens resultat visar att informanternas generellt vill ha mer information från potentiella arbetsgivare. Informanternas förefaller också vara beredda på att själv söka ytterligare information om potentiella arbetsgivare vilket författarna förklarar med att valet av arbetsgivare har stor betydelse för ens egen framtid. Beslutsprocessen hos arbetstagare påverkas i hög grad av företagets employer brand där beslutet blir lättare att fatta när företagets employer brand är tydligt och trovärdigt. Potentiella arbetstagare med tidigare erfarenhet från branschen eller arbetsgivaren i fråga hade ett kritiskt förhållningssätt gentemot tydligheten och trovärdigheten i företagens employer brand. Författarna beskriver dessa som mer cyniska i sammanhanget. De potentiella arbetstagarna med mindre arbetslivserfarenhet förefaller vara påverkade av företagets employer brand i lägre utsträckning och lägger mindre energi på att ta in dessa signaler. Vidare fann forskarna att informanternas generellt väljer bransch i första hand och sedan arbetsgivare utifrån vilken bransch de valt. Detta innebär att företagets employer brand i första hand blir mål för de som redan valt den aktuella bransch i vilken företaget verkar. Forskarna menar att de faktorer som påverkar potentiella arbetstagare är employer brandets tydlighet, hur konsekvent det är, trovärdigheten samt de investeringar som läggs i varumärket. Samtliga är faktorer som företaget har möjlighet att påverka. Dock påverkas employer brandets effektivitet även av faktorer som företaget inte kan påverka såsom de potentiella arbetstagarnas tidigare arbetslivserfarenheter, vilken bransch företaget verkar inom, företagets geografiska plats samt företagets storlek. Avslutningsvis föreslår
författarna att rekryterande företag bör investera i att göra information om företaget som arbetsgivare så lättillgänglig som möjligt.


Studien genomfördes på organisationer som verkar i fyra olika marknadssegment; läkemedelsbranschen, finansmarknaden, halvstatliga funktioner samt transport. Genomförandet av studien bestod av intervjuer med employer branding process managers, det vill säga processansvariga för employer branding-arbetet, och medarbetare från dessa företag. Totalt intervjuades 58 processansvariga för employer branding-arbetet och 41 medarbetare. I resultatet presenterar forskarna olika attribut som potentiella arbetstagare kan kategoriseras in i utifrån ålder, senioritet, tjänstgöringstid, prestationssätt, var i arbetslivet dessa befinner sig samt var de bor. De presenterar även dolda attribut såsom karriärsfokus, framtidsplaner och vad de söker hos en arbetsgivare. Utifrån dessa attribut kan företagen sedan använda olika erbjudanden anpassade till respektive kategori för att attrahera eller behålla den aktuella personen eller målgruppen. Detta presenteras i olika steg där man först identifierar vem som ska attraheras eller behållas utifrån de olika kategorierna, då kan man utläsa hur man kan ska gå till väga samt vad som kan användas för att attrahera den specifika arbetstagaren eller målgruppen. Forskarna menar avslutningsvis att denna typ av approach i arbetet med employer branding på ett enkelt sätt kan ge företagen information om vilken målgrupp som bör attraheras och behållas så väl som hur denna målgrupp kan attraheras och behållas.

och nuvarande arbets situation fanns inga samband, men författarna kunde konstata vissa skillnader mellan kön. Kvinnornas svar visade att de, i högre grad än männen, lade vikt i sociala värden, marknadsvärden, samhällsvärden och samarbetsvärden.


**Jobbannonser**

Studier om utformningen av jobbannonser och huruvida dessa kan vara könskodade och i större utsträckning attrahera en specifik målgrupp har visat att så ofta är fallet. Gaucher, Friesen och Kay (2011) studerade 4 000 jobbannonser för typiska mansdominerade och kvinnodominerade yrken för att fastställa huruvida de var könskodade, om de påverkar uppfattningen om könsfördelningen på företaget samt om dessa attraherar män och kvinnor i olika utsträckning. Författarna analyserade annonserna utifrån en ordlista med typiskt maskulina och feminina ord, specifikt framtagen för studien. De utformade även fiktiva könskodade annonser för att undersöka om de påverkade respondenters uppfattning om könsfördelningen på företaget samt om de lockade män eller kvinnor att söka tjänsten. Författarna kunde konstatera att annonserna var könskodade, att könskodade annonser påverkar uppfattningen om könsfördelning samt att kvinnor attraheras av feminint kodade annonser och att män, om än mindre tydligt, attraheras av maskulint kodade annonser (Gaucher, Friesen & Kay, 2011).

En annan studie som bekräftar annonsernas attraktionskraft på olika målgrupper genomfördes av Born och Taris (2010). Undersökningen fokuserades till hur den önskade profilen beskrivs i annonserna och vilken attraktionskraft detta har på respektive kön. Forskarna hänvisar till tidigare studier som visar att kvinnor attraheras av annonser som eftersöker kvinnliga
egenskaper. Det finns dock inget samband som visar motsatsen, det vill säga att män attraheras mer eller mindre av annonser som eftersöker kvinnliga eller manliga egenskaper.


**Diskrimineringslagens bestämmelser vid rekrytering**

Metod


Undersökningsfokus

I enlighet med studiens syfte ligger undersökningsfokus på hur företaget arbetar med att profilera sig med employer branding och jobbannonsering. Studien fokuserades till hur arbetet med employer branding och jobbannonsering tar uttryck i syfte att påverka potentiella arbetstagare att söka sig till företaget. Detta för att knyta an till pedagogikens påverkansprocess.

Urval

Då tidigare studier oftast haft fokus på hur employer branding och jobbannonsering generellt riktar sig, är mitt intresse att undersöka ett specifikt företag som aktivt arbetar med jämställdhet. Valet av företag kan ses som ett bekvämlighetsurval, då Tele2 Sverige AB hade intresse för denna typ av utredning (Fejes & Tornberg, 2009).

Det material som blev föremål för analys var tidigare använda jobbannonser, en ny annonssmall samt ett centralt framtaget styrdokument för hur arbetet med employer branding ska bedrivs på företaget. Materialet valdes då det är styrande i Tele2 Sverige ABs arbete med employer branding och jobbannonsering. Då företaget är verksamt i flera länder är tanken att detta material ska anpassas utefter respektive lands rådande lagstiftning, kultur och övriga omständigheter. De jobbannonser som analyserades utgjordes av fem jobbannonser för tjänster inom företaget som är kvinnodominerade och fem jobbannonser för tjänster inom företaget som är mansdominerade. Antalet jobbannonser som analyserades grundas på den tid och omfattning studien innebar. Även en annonssmall som är framtagen på central nivå för att anpassas till respektive land analyserades. Både styrdokumentet för employer branding och jobbannonserna tilldelades mig av kontaktpersoner på företaget. Jag fick även hjälp av dessa...
kontaktpersoner att hitta positioner med skev könsfördelning samt allmänt stöd för att underlätta mitt arbete.

Då studien fokuserats till ett företag utgjordes informanterna av de medarbetare som har arbetsuppgifter av relevans till studien. Av de fyra medarbetare som intervjuades har två roller som innefattar arbete med employer branding och två arbetar med rekrytering. För att få en bild av hur både män och kvinnor beskriver arbetet med jämställdhet, valde jag att försöka jämna ut könsfördelningen genom att aktivt välja det underrepresenterade könet i de fall där det fanns fler medarbetare att välja bland. Resultatet blev att två kvinnor och två män intervjuades. Även förslag på informanter tilldelades mig av kontaktpersoner på företaget för att underlätta mitt arbete.

Datainsamling och analysmetod

Datainsamlingsprocessen har delvis bestått i att utröna vilket material som är av vikt att analysera. Jobbannonser som används för att rekrytera till positioner inom företaget med skev könsfördelning, så väl som styrdokument som används i rekryteringsförfaranden och arbetet med employer branding, har utgjort den största delen av de rådata som analyserats.

Diskursanalys

För att på bästa möjliga sätt finna svar på mina frågeställningar har jag valt att analysera det aktuella materialet med diskursanalys som ansats. Detta då diskursanalys lämpar sig bäst för att förstå språkets roll och hur olika fenomen och attribut synliggörs och osynliggörs. Utifrån vad som kommuniceras, i detta fall i text, skapas sammanhangets verklighet där det som omnämns blir det normala och det som osynliggörs blir onormalt (Fejes & Tornberg, 2009). Genom att anta diskursanalys som ansats i analysen av styrdokumentet för hur arbetet med employer branding ska bedrivas på företaget samt de jobbannonser för kvinnodominerade respektive mansdominerade tjänster har jag kunnat utröna vad som kan betraktas som önskvärt hos arbetstagare ur företagets perspektiv. Jag har även kunnat utläsa hur detta skiljer sig för kvinno- och mansdominerade tjänster.

Kritiken mot diskursanalys består i att forskaren inte kan anta en helt objektiv ställning då forskaren under analysen blir en del av den diskurs som analyseras. I och med detta går det inte att mäta om, och i så fall i vilken utsträckning, forskaren påverkar studien. Detta innebär att den förförståelse jag som personalvetare och tidigare praktikant på företaget har med mig
in i studien kan ha haft en inverkan på studiens resultat, men detta kan inte mätas (Fejes & Tornberg, 2009).

**Styrdokument**


Efter att ha omarbetat denna mall för att passa mitt syfte och mina frågeställningar kom jag fram till följande frågor: *Hur presenteras företagets employer brand?* *Vad framställs som normalt och önskvärt hos medarbetare?* *Vad exkluderas och osynliggörs hos arbetstagare?*

Genom att följa denna mall i analysen av styrdokumentet för employer branding kunde jag på ett strukterat sätt koda texten och analysera dess innehåll. Detta genomfördes med den klassiska överstrykningspennan där jag gick igenom texten gång på gång med var och en av frågeställningarna i åtanke och strök över delar som passade in under respektive frågeställning. Då styrdokumentet var utformat på engelska är delar översatta till svenska i presentationen av resultatet.

**Jobbannonser**

Efter att ha läst igenom de tio jobbannonserna och den centralt framstagna annonsmallen för att bekanta mig med upplägget, valde jag att koda, kategorisera och analysera dessa utifrån fyra delar av annonserna: *Beskrivning av tjänsten och vilka arbetsuppgifter tjänsten innebar, vilka krav som ställdes på tidigare erfarenheter, vilka egenskaper som efterfrågades, samt vad Tele2 har att erbjuda som arbetsgivare*. Precis som vid analysen av styrdokumentet blev överstrykningspennan verktyget för detta moment.

Vid kategoriseringen av *Beskrivning av tjänsten och vilka arbetsuppgifter tjänsten innebar* fokuserade jag på verb och adverb som beskriver uppgiften som skall utföras i tjänsten samt hur den skall utföras om det fanns angivet. Jag valde att förbise verb och adverb som inte beskrev uppgifter för den aktuella tjänsten, utan snarare uppgifter för exempelvis kollegor.
Till exempel så valde jag i följande utdrag att ta med ordet *projektleda* men förbise ordet *kontraktsskrivning*;

"Vi är tre rekryterare som har till huvudsaklig uppgift att *projektleda* Tele2:s rekryteringar. Då det i vårt team arbetar två administratörer, som ansvarar för *kontraktsskrivning* med mera…"

*Vilka krav som ställdes på tidigare erfarenheter* kategoriserades utefter utbildningens karakter och nivå samt hur lång tid intressenterna skulle ha utfört liknande arbetsuppgifter för att vara aktuellt för i tjänsten. Kategoriseringen av *vilka egenskaper som efterfrågades* fokuserades till adjektiv och adverb för att finna beskrivningar av den önskade kandidatens egenskaper. Även här valde jag att förbise egenskaper som inte avser tjänsten som efterfrågas enligt samma princip som tidigare. Till denna del hör att samtliga annonser innehöll ett stycke titulerat *Är du en av oss?* som spleglar företagets värderingar vilket presenteras i sin helhet i resultatdelen. *Tele2s erbjudanden som arbetsgivare* visade sig presenteras som ett standardstycke i samtliga annonser och presenteras i sin helhet. I nästa skede skilde jag annonserna åt för att kunna jämföra om kategorierna arbetsuppgifter, egenskaper, erfarenhet samt arbetsgivarens erbjudanden var olika i annonserna för kvinnodominerade respektive mansdominerade tjänster.

*Ny annonsmall*

Den nya annonsmallen som utvecklats på central nivå analyserades efter samma principer som de tidigare använda jobbanonserna. Dock var dispositionen i den nya annonsmallen annorlunda från tidigare annonser så stora delar av annonser presenteras i sin helhet. Varken beskrivning av tjänst och arbetsuppgifter, tidigare erfarenheter eller utbildning finns med då tjänsten ej specificeras i mallen.

**Intervjuer**

Som ett komplement till diskursanalysen genomfördes ett antal intervjuer med medarbetare som arbetar med rekrytering, employer branding och jämställdhet. För att få förståelse för deras tillvägagångssätt och tankegångar genomfördes semistrukturerade intervjuer med öppna frågor kring givna teman utifrån en intervjuguide (se bilaga 1). Intervjuguiden togs fram med syfte att vara generell för alla informanter, då det var oklart hur insatta de var i de olika teman som berördes. Intervjuerna skilde sig därför till viss del på så vis att vissa teman kunde vara

**Observation**
Under denna studie har jag större delen av tiden befunnit mig i Tele2s lokaler och där gjort ett antal mindre, oplanerade observationer som kom att leda till svar på några av frågeställningarna. Bland annat under presentationen av resultaten av studien ”Stjärnkraft” (2014) då Tele2 Sverige ABs VD Tomas Ekman blev intervjuad om Tele2s arbete med jämställdhet. Min roll som forskare i detta fall var observatör som deltagare då jag var känd och synlig men inte deltog i konversationen (Fejes & Tornberg, 2009).

**Sammanställning**
Genom att analysera resultatet av diskursanalyserna och intervjuerna tillsammans utifrån kategorierna **employer branding, jobbannonsering och jämställdhetsarbetet** sammanställs en bild av både hur arbetet med detta är tänkt att utföras och hur det faktiskt utförs. Diskursanalyserna och intervjuerna har tolkats efter och kopplats till relevant litteratur som presenterats i avsnittet **tidigare forskning.** (Fejes & Tornberg, 2009)

Vissa delar av diskursanalysen kopplas samman till en översatt och omarbetad version av Gaucher, Friesen och Kays (2011) ordlista (se bilaga 3) med feminina och maskulina ord med relevans till denna studie. Intervjuerna tolkades med ett hermeneutiskt synsätt i syfte att på bästa sätt kunna förmedla informanternas syn på företagets jämställdhetsarbete genom annonsering och employer branding (Fejes & Tornberg, 2009).

**Kvalitet, trovärdighet och etik**
Genom att ständigt ha syftet och frågeställningarna i fokus under studiens genomförande har kvaliteten i studien hållits så hög som möjligt. Med olika mätpunkter i form av dokument och
data från informanter har dessutom en flersidig bild av företagets arbete med employer branding och rekrytering skildrats, en sorts triangulering. Kodningen och analysen av dokumentet och jobbannonserna genomfördes på ett systematiskt sätt med tydliga tillvägagångssätt för att säkerställa att detta skedde i enlighet med vad jag avsåg koda och analysera. Intervjuerna präglades av öppna frågor för att inte riskera att styra informanternas svar. Kroppsspråk och ansiktsuttryck noterades i så stor utsträckning som möjligt för att på bästa sätt kunna tolka svaren. Då detta var en typ av fallstudie av ett specifikt företag kan hända att resultatet inte går att generalisera till andra företag, men antaganden kan göras att företag i liknande situationer kan applicera kunskap från denna studie till deras organisation. (Fejes & Tornberg, 2009)


Jag är medveten om att den förförståelse som framförallt min pågående utbildning innebär kan ha kommit att påverka studien till viss del, inte minst i analysen, trots att jag försökt hålla så objektiv ställning som möjligt. Som tidigare nämnts är man aldrig objektiv med diskursanalys som ansats och det går inte att visa hur mycket jag som forskare kommit att påverka resultatet. (Fejes & Tornberg, 2009) Vidare har jag även en personlig koppling till Tele2 då jag tidigare har genomfört verksamhetsförlagda studier på HR-avdelningen och nu har en innevarande anställning. Detta bör dock inte påverka resultatet avsevärt då varken jag eller Tele2 Sverige AB har någon vinning i att presentera missvisande resultat.

Resultat

Nedan följer en redovisning av studiens resultat. Under rubriken **Styrdokument för employer branding** presenteras de iakttagelser som gjorts för det styrdokument som företaget utgår ifrån i arbetet med employer branding och sedan presenteras de resultat analyserna av *Jobbannonser* innebar. Under rubriken *Intervjuer* redogörs för informantarernas syn- och tankesätt i skapandet och användandet av styrdokumentet och annonsering. Slutligen under rubriken **Resultat av företagets arbete** presenteras den resa företaget har genomgått, hur jämställdheten på företaget är idag och hur detta har förändrats.

**Styrdokument för employer branding**

Styrdokumentet för employer branding har tagits fram för att styra Tele2s arbete med kommunikation som rikts mot arbetsmarknaden. Dispositionen i dokumentet är som sådan att begreppen *employer brand*, *employer value proposition* och *employer brand offer* presenteras varpå Tele2s plattform för employer branding presenteras och därefter presenteras det *koncept* som Tele2s employer branding ska utgå från.

**Tele2s employer brand**

Definitionen av begreppet employer brand presenteras i styrdokumentet som följande;

"An employer brand is a company’s perceived identity in the employment market. It’s who the company is in the eyes of internal and external talent.” (Styrdokument)

I begreppet ingår ett antal delar som tillsammans innebär en långsiktig strategi som medför flertalet positiva resultat för företaget. De delar som ingår i företagets employer brand är *rekrytering, introduktion, performance management, utveckling, successionsplanering, engagemang, behållande av personal samt kompensation och belöning*. Att aktivt arbeta med allt detta kan i slutändan hjälpa företaget uppnå satta affärsmål. Tele2 har som mål med sitt arbete med employer branding att uppfattas som ett riktigt bra ställe att arbeta på, eller "*A Great Place To Work*” som omnämnas i styrdokumentet.

**Employer value proposition (EVP) och employer brand offer**

Employee value proposition (EVP) beskrivs som det samla de värdet som en arbetsgivare har att erbjuda en arbetstagare i utbyte mot dennes talang, kunskap, tid och energi. Tele2s EVP
presenteras i styrdokumentet som ”We challenge you. To challenge us.”. Detta ska representera Tele2s löfte som arbetsgivare, vilka Tele2 är, vad de kan erbjuda och vad de förväntar sig av nuvarande och framtida anställda. Detta ska även skilja Tele2 från övriga arbetsgivare och attrahera den typ av anställda som Tele2 är intresserad av.

För att konkretisera den EVP som tagits fram bryts budskapet ”We challenge you. To challenge us.” ner till begreppet employer brand offer som förklaras som de faktorer som skapar värde för både intern och extern arbetskraft och dessa faktorer består av tre delar; Företaget, arbetet och belöningar.


Arbetet består av arbetsuppgifterna och de möjligheter som tjänsten innebär. Att arbeta för Tele2 presenteras som unikt och utmanande. En platt organisation med medarbetare som hatar byråkrati, är passionerade inför arbetet men även har ett liv. Möjligheterna i vad man kan uppnå med Tele2 är oändliga och även om man som anställd inte blir barnvaktad blir man stärkt i sitt arbete. Lärande och utveckling består till stor del i att testa sig fram och det finns goda möjligheter att utveckla karriären i nya riktningar.


Hur detta sedan presenteras i varje land kan variera men den gemensamma EVPn och Tele2s employer brand offer kommer alltid vara detsamma. Frasen ”We challenge you. To challenge us.” kan användas både som den är men även på ett mer underförstått sätt som exempelvis ”Love pushing your limits?” som förmedlar samma budskap. Vidare uppmanas de lokala verksamheterna att strategiskt välja kanaler för annonsering och gärna använda sig av företagets etablerade ikoner och karaktärer.
Jobbannonser


Beskrivning av tjänsten och arbetsuppgifter

Samtliga jobbannonser som analyserades inleds med information om den grupp eller det område den aktuella tjänsten kommer verka i. I flertalet av dessa annons bestod denna del helt eller delvis av ett standardiserat stycke för den specifika verksamhetsdelen. I dessa delar anges ofta ren fakta om den funktion som verksamhetsdelen fyller och ingen specifik information om tjänsten, egenskaper, erfarenhet eller kompetens som krävs för att utföra arbetet.

Bland både de fem annonserna för kvinnodominerade tjänster och de fem annonserna för mansdominerade tjänster kunde jag identifiera totalt 72 verb och adverb som beskriver tjänsten och arbetsuppgifterna. Dessa omnämns totalt 95 gånger vardera i annonserna för kvinnodominerade respektive mansdominerade tjänster. Många av dessa verb och adverb identifierades endast en eller två gånger, med en jämn fördelning annonskategorierna emellan vilket inte gjorde dem tillräckligt anmärkningsvärda att presentera. Därav presenteras endast de verb och adverb som var vanligast förekommande och skiljer sig mest mellan annonskategorierna.

De tre mest förekommande verben och adverb som omfattas av ansvar, som omnämns sex gånger i annonserna för kvinnodominerade tjänster och nio gånger i annonserna för mansdominerade tjänster. Olika former av samarbete omnämns åtta gånger i annonserna för kvinnodominerade tjänster och tre gånger i annonserna för mansdominerade tjänster. Utveckla omnämns fyra gånger i

21
annonserna för kvinnodominerade tjänster och sju gånger iannonserna för mansdominerade tjänster.

De beskrivningar som i störst utsträckning skiljer de olika annonskategorierna åt är olika former av *samarbeta, stötta* och *driva*. *Stötta* omnämns sext gånger i annonserna för kvinnodominerade tjänster medan det inte omnämns alls i någon av annonserna för mansdominerade tjänster. *Driva* omnämns sju gånger i annonserna för mansdominerade tjänster kontra två gånger i annonserna för kvinnodominerade tjänster. *Samarbeta* i olika former omnämns åtta gånger i annonserna för kvinnodominerade tjänster medan det i annonserna för mansdominerade tjänster omnämns tre gånger. Vidare kan konstateras att olika former av *projekteda* och *utbilda* omnämns tre gånger vardera i annonserna för kvinnodominerade tjänster och inte alls i annonserna för mansdominerade tjänster. Olika former av att *skapa kundrelationer* och *lönsamhet* omnämns fyra respektive tre gånger i annonserna för mansdominerade tjänster men uteblir i annonserna för kvinnodominerade tjänster.

**Tabell 1. De fem mest förekommande arbetsuppgiftsbeskrivningarna för vardera annonskategori.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jobbannonser för kvinnodominerade tjänster</th>
<th>Förekommande (antal gånger)</th>
<th>Jobbannonser för mansdominerade tjänster</th>
<th>Förekommande (antal gånger)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Samarbeta, tillhöra, tillsammans med</td>
<td>8</td>
<td>Ansvara, ansvarsområde</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansvara, ansvarsområde</td>
<td>6</td>
<td>Driva</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Stötta</td>
<td>6</td>
<td>Utveckla</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Säkerställa</td>
<td>5</td>
<td>Bygga/skapa kundrelationer</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Utveckla</td>
<td>4</td>
<td>Säkerställa</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Erfarenhetskrav**

De erfarenhetskrav gällande såväl yrkeslivserfarenheter som utbildning angavs i de flesta jobbannonserna under rubriceringen *Kompetens och erfarenhet* eller *Kompetens och personliga egenskaper* där efterfrågade erfarenheter blandades med egenskaper. I samtliga annonser fanns krav på formell utbildning och i åtta av tio annonser specificerades detta som eftergymnasial utbildning eller högskoleutbildning i relevans till tjänsten. I två av annonserna, en för kvinnodominerade tjänster och en för mansdominerade tjänster, specificerades inte nivå på utbildningskravet men utbildningen skulle ha relevans till tjänsten. Tre av annonserna för
kvinnodominerade tjänster och tre av annonserna för mansdominerade tjänster krävde goda kunskaper i tal och skrift i både svenska och engelska. Körkort för personbil krävdes i två av annonserna för mansdominerade tjänster och någon form av säljutbildning var också kravställt i två av annonserna för mansdominerade tjänster.

I samtliga annonser fanns krav på tidigare erfarenhet från tjänster med liknande arbetsuppgifter. I två avannonserna, en från vardera annonskategori, specificerades inte hur lång erfarenhet som krävdes. En avannonserna för kvinnodominerade tjänster och två av annonserna för mansdominerade tjänster angav krav på två till tre års erfarenhet från liknande tjänster. I tre avannonserna för kvinnodominerade tjänster och en avannonserna för mansdominerade tjänster angav tre till fem års erfarenhet från liknande tjänster. En avannonserna för mansdominerade tjänster hade krav på minst tio års erfarenhet från liknande roller med dokumenterat goda resultat. Utöver detta krävde sex av tjänsterna, fyra kvinnodominerade tjänster och två mansdominerade tjänster, dessutom erfarenhet av vissa specifika moment som förekommer i tjänsten. Två avannonserna för vardera annonskategori angav även systemspecifik erfarenhet för att passa i rollen.

Egenskaper som efterfrågades

Enligt den generella dispositionen i annonserna följs utbildnings- och erfarenhetskraven upp av önskade egenskaper för tjänsten. I nio avannonserna presenteras dessa egenskaper i ett standardiserat stycke titulerat **Är du en av oss?** som lyder;


Den annons som inte följd mönstret var för en mansdominerad tjänst i avdelningen Comviq. Där anges dock många av egenskaperna under rubriceringen **Personliga egenskaper**;
Det är en självklarhet att du förstår och lever efter våra värderingar – öppenhet, kostnadsmedvetenhet och flexibilitet […]

Utöver dessa givna egenskaper omnämns ett antal önskade egenskaper i vissa av annonserna; Driven, utmanande, ansvartagande, förändringsbenägen, ledare, nytänkande, inspirerande, analytisk, pedagogisk, helhetsorienterad, sammanhangsorienterad, trovärdig, teknisk, tekniskt intresserad, retoriskt begåvad, förståelse för kunden och affären, fokuserad på kunden och affären, strukturerad, serviceinriktad, målinriktad, flexibel, samarbetsvillig, inflytelserik, förståelse för system, kostnadsmedveten, lätt för siffror, engagerad och resultatorienterad. Dessa egenskaper förekom endast enstaka gånger och följde inget mönster annonskategorierna emellan.

**Tele2’s erbjudanden som arbetsgivare.**

Nio av de tio jobbannonserna avslutas med ett standardstycke där Tele2’s erbjudanden som arbetsgivare punktas upp som följer;

Vi erbjuder dig:
- En spännande och utvecklande arbetsplats med karriärmöjligheter
- Kontinuerlig utveckling
- Förmåner som rör hälsa, föräldralön och pension samt subventionerad lunch
- Rabatter på Tele2s produkter
- Ett bra arbetsklimat genom engagerade kollegor och chefer. Vi har mycket höga resultat i vår årliga medarbetarundersökning avseende såväl ledarskaps- som medarbetarindex.

I annonsen för den mansdominerade tjänsten inom affärsområdet Comviq omnämns inte vad Tele2 har att erbjuda som arbetsgivare mer än frågan ”Vill du vara del av vårt vinnande team?”. Inget ytterligare om Tele2’s erbjudanden som arbetsgivare omnämns heller i de övriga nio annonserna.

**Ny annonsmall**

Den nya annonsmallen är framtagen på central nivå i samband med att man tog fram styrdokumentet för employer branding och förnyade hemsidan som riktar sig mot arbetssökande. Precis som styrdokumentet för employer branding är annonsmallen framtagen
med syftet att ge en grund som sedan skall anpassas utefter rådande omständigheter i de lokala verksamheterna. Tanken är även att annonsmallen ska kunna riktas mot specifika målgrupper om det finns behov av detta.

**Rubrik och introduktion**

Annonsens rubrik sätts utefter tjänsten men bör spegla den EVP som omnämnas i styrdokumentet. Det exempel som ges i annonsmallen är "If you’re the right network projekt manager Tele2 might be right for you. (Or not.)". Efter det följer en inledning med obligatorisk text som också ska spegla EVP:n och lyder;

Tele2 is a challenging company to work for. To us, good enough simply isn’t good enough. We want things to be great. We work harder than most to create value for our customers. Our industry and our customers’ demands change constantly. So we need people who can challenge outdated mindsets. People who take bold initiatives and work hard to see them through. For those people, there are rewards. We offer competitive compensation and benefits. We salute and celebrate victories. And we have the good fortune to operate in some of the world’s most dynamic and fast-growing markets.

**Om tjänsten, arbetsuppgifter och egenskaper**

Tjänsten och arbetsuppgifterna beskrivs under de obligatoriska rubrikerna “About the job” och ”What you’ll be doing” vilket översätts till om tjänsten och arbetsuppgifter. Utöver att tjänsten beskrivs skall även information ges om var tjänsten är belägen geografiskt samt organisatoriskt. Arbetsuppgifterna skall beskrivas i sin helhet och eventuella samarbetspartners och kollegor skall även beskrivas här.

Efter tjänsten och arbetsuppgifterna har beskrivits följer en presentation om de färdigheter som krävs samt vilka egenskaper som önskas under den obligatoriska rubriken ”Who are you?” alltså vem är du? Färdigheter, erfarenheter och utbildning anges utefter tjänsten och efter det följer ett obligatoriskt stycke som anger personliga egenskaper för att trivas och fungera på Tele2;

To fit in at Tele2, you’re a challenger – bold and unconventional. You work hard to find new solutions and get things done. You react fast, move fast and make quick
decisions. You are open-minded and hate bureaucracy. What makes you tick is a fast-paced atmosphere of team spirit, straight communication – and fun. Just like us, you see change as the only constant.

Avslutning
Avslutningsvis presenteras ett stycke som kallas ”Call to action” där tanken är att arbetssökande ska uppmanas gå till handling och söka tjänsten via en länk eller e-post. I annonsmallen ges exempel på att ställa en fråga i form av ”So what do you think – Maybe we’re right for each other?” följt av uppmaningen att söka tjänsten. Längst ner i annonsen presenteras en form av sidfot med standartext om Tele2 som bolag, vilka produkter och tjänster som erbjuds samt kort information om koncernen Kinnevik Group som Tele2 är en del av. Där framställs också att det finns goda möjligheter för anställda inom Kinnevik Group för internationella karriärer.

Arbetet med employer branding och jobbannonsering
Informanterna Sasha och Alex innehar tjänster som innefattar arbete med employer branding och informanterna Kim och Robin arbetar med rekrytering, där employer branding även blir en del i arbetet. Samtliga informanter är överens om att en organisation med jämn könsfördelning är viktigt att sträva efter och att arbetet med employer branding och jobbannonsering är en stor del i att uppnå detta. De ser även att Tele2 Sverige AB arbetar aktivt med jämställdhet och har kommit en bra bit på vägen men att det finns en skevfördelning och att det är av värde att fortsätta sträva mot att företagets arbetsstyrka speglar den rådande demografin i Sverige.

Employer branding
Sasha, som arbetar med employer branding gör detta på central nivå. Det vill säga med generella frågor som vidrör samtliga länder som Tele2 är verksamt inom. Det är Sasha som varit med och arbetat fram styrdokumentet för hur employer branding ska bedrivas på Tele2. Informanten förklarar att arbetet med employer branding på Tele2 tonsätts på central nivå och appliceras sedan på lokal nivå utefter rådande omständigheter för det landet i form av kultur, lagar, marknad med mera. Just nu pågår en förändring i arbetet med employer branding där man jämfört hemsidor med information om företaget riktad mot arbetssökande med övriga företag i samma bransch. I detta arbete fann man att få företag hade utstickande karaktärsdrag
och alla sidor var till skillnad mot sidorna som riktades mot kunder ganska tråkiga. Detta innebar att Tele2 omarbetade sin hemsida och tog fram en helt ny design så väl som det nya styrdokumentet och annonsmallen.

Arbetet med employer branding är viktigt att aktivt styra för att uppfattas på så vis att man attraherar rätt arbetskraft. Sasha exemplifierar resonemanget som följer;

All companies have employer brands but there is a difference between having one and actively managing it [...] Your employer brand is who you are as an employer, but it is also who you are not. It is important to be honest with who you are as an employer to not attract people who won’t fit with the company’s values…

(Sasha)

Vidare poängterar Sasha Vikten av att ha gemensamma mål för hela företaget samtidigt som det är viktigt att varje land använder detta styrdokument på ett sätt som passar de lokala förutsättningarna och målen.

Alex, som arbetar med employer branding gör detta på lokal nivå för Tele2 Sverige AB och berättar hur arbetet med employer branding specialiseras i Sverige. Tele2 Sverige AB befinner sig just nu mitt uppe i ett strategiarbete för employer branding. Arbetet har varit bra med närvaro på rekryteringsmässor, olika prioriterade universitet samt deltagande i olika nätverk men arbetet har inte varit så sammanhållet som det kan vara. I detta strategiarbete har man identifierat tre målgrupper som man vill rikta sig mot med employer branding; Kvinnor – eftersom att branschen strukturellt har en dominans av män, utveckla och IT-kompetens – för att bibehålla konkurrenskraft, samt ”young professionals” – studenter som söker första jobbet och unga specialister. Detta arbete handlar mycket om att välja bort evenemang är lika viktigt som att välja och tacka ja till evenemang.

… Vi får ju väldigt mycket i att vi blir uppsökta. Där blir det nog en utmaning att tacka nej till saker som förvisso är bra, men om de inte mappar mot våra målgrupper så kommer vi tacka nej […] men också bli bättre på att söka upp relevanta samarbeten där vi får bättre tyngd i vår närvaro.

(Alex)
Kim, som arbetar med rekrytering ger exempel på forum som är av relevans att synas i för att komma åt målgruppen kvinnor;

... Sen är vi ute också i employer brandingsytte för att attrahera målgruppen kvinnor. Till exempel så var vi på ett event som heter Datatjej som är ett exklusivt event för kvinnor som läser inom IT. Vi har också varit med i Passion for Business som är ett kvinnligt affärsnätverk, vi kommer vara med i Stjärnkraft som också går i den linjen. Vi försöker hitta var målgruppen vi försöker attrahera finns och komma ut till dem och fråga vad de tycker är viktigt och se hur vi kan applicera det här på Tele2. 

(Kim)

Vidare resonerar Alex om att företaget själv sitter på lösningen på det viset att de bästa ambassadörerna i employer branding är de människor som arbetar för företaget. De kan på bästa sätt skildra varför en annan människa ska välja att arbeta på Tele2. En stor insikt är alltså att medarbetarna skapar employer branding och att det alltså är viktigt att släppa fram fler från företaget att kommunicera vilken arbetsgivare Tele2 är, menar Alex.

**Rekrytering**


Angående jobbannonser berättar Kim också att rekryteringsarbetet handlar om att identifiera var målgrupper finns och vilka forum man ska annonsera i. Utformningen av annonserna skall
också granskas och där pågår nu ett arbete med att ta fram nya annonsmallar för att bättre spela Tele2s värderingar ”The Tele2 Way”. De skriver även ibland att de gärna ser kvinnliga sökande om det är en grupp med underrepresentation av kvinnor på samma sätt som de ibland skriver att de ser manliga sökande om representationen av män är låg.

Robin berättar att rekryteringsprocessen kan vara ett redskap för att komma åt den skeva könsfördelningen där annonsutformningen har en stor del, så väl som att presentera kandidater. Ett av tillväggagångssättet för att komma åt och attrahera det underrepriserade könet i rekryteringsprocessen beskrivs av Kim som ett arbete med att ifrågasätta den rekryterande chefen gällande vad de vill ha med i kravprofilen. Ofta riskerar man att kravprofilen specificeras utifrån tidigare anställda i den aktuella tjänsten eller liknande tjänst;

… och ifrågasätta gamla sanningar som ’såhär såg det ut för den som slutade’ okej, Urban, 45 slutade och det kanske fanns en anledning till det, och det kanske inte är det som gör oss framgångsrika, att vi ersätter Urban, 45 med Urban, 45 igen. Utan att vi faktiskt kollar på vad som är viktigt.

(Kim)

Kim uttrycker även att detta område kan förbättras då rekryteringsprocessen ofta präglas av att det är bråttom att fylla en vakans och att man inte tar sig tillräckligt mycket tid att se över kravprofilen och ifrågasätta gamla sanningar. Tele2 använder sig även i vissa fall av externa rekryteringsfirman för att fylla vakanser. Kim menar att det finns utrymme att ställa mer krav på dessa att ständigt ha en jämn könsfördelning bland presenterade kandidater. Robin delar synen på att det finns förbättringsutrymme i arbetet med att attrahera det underrepriserade könet i olika sammanhang. Även här tas exemplet med kraven på externa rekryteringsfirman upp;

… Till exempel om vi använder en extern firma, att kanske ställa högre krav på att få in det underrepriserade könet när vi får in kandidater. Och vi måste ju hela tiden väga för eller emot för vi vill ju ha den bästa kandidaten. Och om vi står med likvärdiga kandidater så ska vi välja den underrepriserade men i första hand vill man hitta den bästa kandidaten som kan utföra uppgiften på bästa sätt…

(Robin)
**Om jämställdhetsarbetet**

Som tidigare nämnt var samtliga informanter överens om att det är viktigt med jämställdhet i företaget. Kim betonar att det är viktigt att inte exkludera 50 procent av arbetsmarknaden där det antagligen finns viktig kompetens samt vikten av att ha en heterogen arbetsgrupp för att få in olika tankesätt och därmed väcka kreativa diskussioner som leder företaget framåt. I denna dynamik poängteras även att det inte bara handlar om kön utan mångfald som speglar demografin. Robin ser vinning i att ha en så dynamisk arbetsplats som möjligt gällande allt i form av kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning, med mera. Även Alex tar upp mångfaldsfrågan och menar att det i första hand är viktigt att sträva efter mångfald i allmänhet men att Tele2 idag har kommit en bra bit på vägen att spegla befolkningen där och därför väljer att fokusera på kvinnor som är en minoritet på företaget i förhållande till befolkning;


(Alex)

Alex förklarar vidare att jämställdhetsarbetet är ambitiöst och även framgångsrikt på Tele2 Sverige AB sedan tillträdet av den nuvarande Vd:n Thomas Ekman. Ledningsgruppen har varit jämställd och har vid tillfällen även haft kvinnor i majoritet och på traditionella mansroller. En del av framgången har alltså varit att visa ledarskap från högsta nivå där man visar hur viktigt man tycker att frågor om jämställdhet är vilket präglar företagskulturen. Även Kim beskriver Vd:ns engagemang i frågan som en viktig del i jämställdhetsarbetet. Att ledningsgruppen är jämnt fördelad könen emellan är en indikation på att Vd:n tycker det är en viktig fråga och han brukar dessutom vara ute i olika forum och tala om varför jämställdhet är viktigt för marknaden så väl som för Tele2. Det faktum att Tele2 syns i jämställdhetssammanhang på detta sätt kan även speglas i att fler kvinnor söker sig till Tele2 för chefsroller.

Robin beskriver en av målsättningarna som rekryterare har på Tele2, vilken är att öka antalet kvinnliga chefer då dessa är i minoritet. Sen finns det även vissa områden med det omvända perspektivet där man arbetar med att få in fler män. Kim poängterar att anledningen till att man fokuserar på chefspositioner är att komma ifrån risken med att få en jämn fördelning i

Informanternas tankar kring varför det är en skevfördelning i personalen på Tele2 Sverige AB, så väl som i andra telekombolag är gemensamma i att det till stor del är ett arv. Teknikbranschen är historiskt mansdominerad och mycket kan ha att göra med lång anställningstid på så sätt att många män anställdes för flertalet år sedan och fortfarande har kvar sin anställning. Robin framhåller att det kan bottna tidigt i åren, redan vid val av gymnasium där valen präglas av samhällsstrukturer. Ur ett globalt perspektiv menar Sasha att problemet med att attrahera kvinnor inte varit lika tydligt i andra länder. I Sverige har Tele2 förknippat med maskulinitet i och med den karaktärstarke grundaren Jan Stenbäck. Dessa föreställningar om företaget har inte funnits i andra länder och informanten ger exempel på när Tele2 startade sin verksamhet i Ryssland (vilken nu är såld) där det var lättare att attrahera kvinnor till ledande positioner än män.

Resultat av företagets arbete


Tele2 Sverige ABs VD

Vid presentationen av resultatet av studien ”Stjärnkraft” (2014) den 6 maj 2014 hölls paneldebatter och intervjuer med politiker och representanter från studiens medarrangörer. Som medarrangör intervjuades Tele2 Sverige ABs VD Thomas Ekman om den framgång
Tele2 nått i jämställdhetsfrågan avseende könsfördelning på chefspositioner. Tomas Ekman tillfrågades hur resan sett ut och var Tele2 är idag, på vilket han svarade att Tele2 gått från ett fåtal kvinnliga chefer till att idag ha kring 40 procent kvinnliga chefer. Han tillade även att resan ej är slut och att Tele2 har som ambition att spegla demografin när det kommer till jämställdhet och mångfald.

Analys


Employer branding


I Wilden, Gudergan och Lings (2010) studie om vad arbetssökande utgår ifrån vid val av arbetsgivare konstateras att branschvalet ofta går före val av arbetsgivare. Detta innebär i princip att de som eventuellt skulle kunna vara intresserade av en specifik arbetsgivare först och främst måste ha hamnat i samma bransch som denne (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). För Tele2 Sverige AB skulle detta innebära att de potentiella arbetstagarna som är mottagliga för det arbete som bedrivs både med employer branding och jobbannonsering begränsas till de som redan genom val av utbildning eller tidigare erfarenheter finns i branschen. Detta skulle i


Ett sätt att ta sig runt detta kan vara att försöka nå ut till målgruppen, det vill säga kvinnor, tidigt. Både för att styra in kvinnor i branschen men också för att visa sig som potentiell arbetsgivare för kvinnor som redan finns i branschen men är i ett tidigt skede av sin karriär. Genom att söka sig till forum där den aktuella målgruppen verkar kan det antas att arbetsgivare både till viss del kan påverka könsfördelningen i branschen och skaffa sig ett försprång gentemot konkurrerter i branschen som arbetsgivare. Informanten Kim gav exempel på hur Tele2 Sverige AB arbetar med detta;

... Sen är vi ute också i employer brandingsyfte för att attrahera målgruppen kvinnor. Till exempel så var vi på ett event som heter Datatjej som är ett exklusivt event för kvinnor som läser inom IT. Vi har också varit med i Passion for Business som är ett kvinnligt affärsnätverk, vi kommer vara med i Stjärnkraft som också går i den linjen. Vi försöker hitta var målgruppen vi försöker attrahera finns och komma ut till dem och fråga vad de tycker är viktigt och se hur vi kan applicera det här på Tele2.

(Kim)

Jobbannonsering

Resultatet av kodningen av de tio jobbannonser som tidigare använts av Tele2 Sverige AB visade att vissa skillnader fanns mellan de jobbannonser som var för kvinnodominerade
tjänster och de som var för mansdominerade tjänster. Framförallt i beskrivningen av tjänsten och arbetsuppgifter fanns tydliga skillnader. Olika former av orden samarbete och stötta var mer förekommande i annonserna för kvinnodominerade tjänster och olika former av driva och ansvara förekom mer frekvent i annonserna för mansdominerade tjänster. I Gaucher, Friesen och Kays (2011) studie presenteras en ordf lista med typiskt feminina och maskulina ord. De ord som utmärkte sig i jobban nonserna, det vill säga samarbete, stötta, driva och ansvara, förekommer alla i denna ordf lista. De förekommer även i motsvarande kategori för att bekräfta det faktum att feminina ord förekommer i jobbannonser för kvinnodominerade tjänster och maskulina ord förekommer i annonser för mansdominerade tjänster (Gaucher, Friesen & Kay, 2011). I den nya annonsmallen som är tänkt att användas vid nyrekrytering i hela organisationen läggs stor vikt vid att Tele2 söker utmanare. Även ordet utmanare förekommer i or df listan (se bilaga 3) och anges som ett typiskt maskulint ord.


typiskt manliga. Utifrån de fokusgruppsintervjuer som sedan genomfördes värdesätter kvinnor sociala egenskaper som kan kategoriseras som kvinnliga lika mycket som de rent affärsstämpiga egenskaper som efterfrågades i annonsen och kan ses som typiskt manliga.

Detta innebär alltså att Tele2 Sverige AB har en utmaning i att utforma annonser för att attrahera den identifierade målgruppen kvinnor. Rekryterarna Robin och Kim berättar om hur kravprofilen, som blir till grund för jobbannonser, tas fram under rekryteringsprocessen i samråd med den rekryterande chefen. Där handlar en stor del av rekryterarnas arbete om att ifrågasätta denna typ av gamla sanningar, det vill säga hur roller ofta definieras och utformas utefter företrädarna;

… och ifrågasätta gamla sanningar som ’såhär såg det ut för den som slutade’ okej, Urban, 45 slutade och det kanske fanns en anledning till det, och det kanske inte är det som gör oss framgångsrika, att vi ersätter Urban, 45 med Urban, 45 igen. Utan att vi faktiskt kollar på vad som är viktigt.

(Kim)


**Jämställdhetsarbetet**

Utifrån den information som lyfts fram av informanter och allmänna observationer kan konstateras att Tele2 Sverige AB har riktat in sig på att lösa problematiken med vertikal segregering. Flera av de mätpunkter som har lyfts fram har att göra med antalet kvinnliga

Problemet med den horisontella segregeringen belyses dock också i viss utsträckning. Ledningsgruppen har en helt jämn könsfördelning och enligt Alex som arbetar med employer branding har kvinnor i ledningsgruppen haft positioner som traditionellt dominerats av män. Rekryterarna Robin och Kim uppgjer även att det finns mål på en jämn könsfördelning bland sökande vid nyanställning samt krav på en jämn könsfördelning bland presenterade kandidater vid användning av externt rekryteringsföretag. Tele2 Sverige AB har dock inte kommit lika långt i jämställdhetsarbetet när det gäller hela organisationen som andelen chefer.

Totalt är 35 procent av alla anställda under Tele2 Sverige AB kvinnor vilket är snappet bättre än branschen där motsvarande siffra är 33 procent kvinnor (Statistiska centralbyrå, 2012). Bupeja, Matolcsy och Spiropoulos (2012) studie om ersättningsformerna för amerikanska CEO:s visar att även om kvinnorna är få får de samma ersättning som manliga CEO:s, om än i andra former. På Tele2 Sverige AB sker lönesättningen för samtliga anställda utifrån tabeller som är satta efter benchmark vilket gör lönesättningen så objektiv som möjligt, berättar rekryteraren Robin.

En förklaring till varför jämställdhetsarbetet fokuseras till den vertikala segregeringen, det vill säga chefer, går att utläsa i Alex och Kims resonemang kring att ledarskapet sätter tonen för resten av verksamheten. De förklarar den framgång Tele2 Sverige AB haft i jämställdhetsarbetet med att VD:n och ledningen tydligt visar att de tycker att frågan är viktig, vilket leder till att detta genomsyrar hela organisationen. Vidare förklarar Kim också att anledningen till att jämställdhetsarbetet fokuseras till cheferna är att undvika risken med att få en jämställd organisation där chefspositionerna till största del innehas av män.
Slutsatser

För att sammanfatta Tele2 Sverige ABs arbete med att jämna ut könsfördelningen genom jobbannonsering och employer branding utifrån bakgrund, tidigare forskning och den insamlade empirin kan konstateras att de aktivt arbetar med jämställdhetsfrågan. På lokal nivå har kvinnor identifierats som målgrupp både vad gäller employer branding och jobbannonsering i rekryteringsprocessen. De direktiv som kommer från central nivå gällande hur företagets employer brand ska kommuniceras anpassas till lokal nivå där arbetet med att attrahera den identifierade målgruppen kvinnor är en central del. Genom att verka i forum där den aktuella målgruppen finns, ifrågasätta gamla sanningar om hur olika tjänster definieras samt genom ett ledarskap som visar vikten av jämställdhetsarbetet arbetar man aktivt för att attrahera kvinnor till Tele2 Sverige AB.

Resultatet av detta arbete kan sammanfattas med att Tele2 Sverige AB statistiskt sett ligger före branschens generella siffror gällande könsfördelning i hela organisationen med 35 procent kvinnor i en bransch som har 33 procent kvinnor. Med 39 procent kvinnliga chefer ligger företaget bättre än snittet bland svenska företag där motsvarande siffra är 36 procent. (Statistiska centralbyrån, 2012) Ledningsgruppen är dessutom helt jämnfördelad mellan könen vilket är anmärkningsvärt.

Tele2 Sverige AB kan dock ha vissa utmaningar i att forma och anpassa den bild av företaget som arbetsgivare som förmedlas i det centralt utformade styrdokumentet för hur arbetet med employer branding ska bedrivas till att attrahera kvinnor. Då utmana kan ses som ett maskulint ord (se bilaga 3) och detta är en stor del i Tele2s employer brand kan viss kollision uppstå i arbetet med att försöka attrahera målgruppen kvinnor. Även de tidigare använda jobbannonserna har till viss del varit könskodade där ord som driva och ansvar har använts mer frekvent i annonser för mansdominerade tjänster och ord som samarbete och stötta använts mer frekvent i annonser för kvinnodominerade tjänster. Ett sätt att hålla jobbannonseringen objektiv är, som tidigare nämnt, att fortsatt ifrågasätta gamla normer som tjänster beskrivs utifrån samt att använda sig av standardiserade stycken för att annonser för kvinnligt, respektive manligt dominerade tjänster ska skilja sig så lite som möjligt språkligt.
Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens genomförande, resultat och förslag på hur man kan gå vidare med denna information. Till att börja med diskuteras metodvalet, hur detta styrt studieprocessen samt vad som eventuellt hade kunnat förbättras och göras annorlunda, detta under rubriken Metoddiskussion. Därefter kommenteras resultatet, analysen och slutsatserna under rubriken Resultatdiskussion och avslutningsvis presenteras förslag till Vidare forskning.

Metoddiskussion

Den metodansats jag använde mig av i denna studie var i grunden kvalitativ med inslag av kvantitativ data. För att belysa arbetssättet med employer branding, jobbannonsering och jämställdhet ur flera perspektiv blev tillvägagångssättet uppdalade efter analys av styrdokument, tidigare använda jobbannonser, ny utformad annonsmall samt arbetssätt i arbetet med detta. De analysmetoder som användes skilde sig därav. Fördelarna med detta var att jag dels fick information om hur arbetet är tänkt att bedrivas utifrån det styrdokument som tagits fram på central nivå samtidigt som jag fick förståelse för hur medarbetarna på Tele2 Sverige AB applicerar detta på lokal nivå. Jag fick även en bild av hur annonser tidigare använts samt hur den nya annonsmallen är tänkt att fungera. Vidare kunde jag utifrån tidigare forskning konstatera fördelar och nackdelar i var och en av dessa delar.

Nackdelen med att göra olika analyser och söka olika perspektiv på hur arbetet med employer branding, jobbannonsering och jämställdhet bedrivs är dels att resultatet kan upplevas aningen spretigt. Det blir svårt att presentera resultatet utifrån varje del av arbetet med olika datainsamlingsmetoder, varför jag valde att presentera resultatet utifrån hur materialet samlades in. På så vis hoppas jag ha kunnat presentera resultatet med ett mer strukturerat upplägg. En annan svaghet i detta tillvägagångssätt är att det är svårt att analysera varje perspektiv djupgående. Med denna uppdelning blir det endast skrap på ytan av processen i sin helhet.

För att få en fullständig bild av hur arbetet med employer branding, jobbannonsering och jämställdhet fortgår hade en mer djupgående analys av styrdokumentet, och den nya annonsmallen varit nödvändig. De tidigare använda jobbannonserna hade kunnat vara fler och även den analysen hade kunnat vara mer grundlig. Intervjuerna hade också kunnat vara mer

Naturligtvis är en av anledningarna till att analyserna inte var mer djupgående och att mätpunkterna inte var fler den begränsning som studien haft. Både tidsaspekten och det utrymme som studien getts är på tok för litet för att utföra en studie i den skala som hade behövts för att ge en fullständig bild av företagets arbete.

Studien hade även kunnat fokuseras till att ett av dessa perspektiv analyseras mer djupgående. En analys av hur medarbetare arbetar med employer branding och annonsering, hur de upplever att detta arbete fortlöper samt hur de förhåller sig till jämställdhetsfrågan hade kunnat ge en mer ensidig men djupgående bild. Alternativt en djupgående analys av styrdokumentet för hur arbetet med employer branding ska bedrivas eller tidigare använda jobbannonser. Allt med utgångspunkt i hur detta påverkar könsfördelningen på företaget. Detta tror jag dock hade gett en mer ensidig bild av företagets arbete med att jämna ut könsfördelningen genom employer branding och jobbannonsering.

**Resultatdiskussion**

verksamheten ska arbeta och genom att på ledningsnivå visa hur viktig jämställdhetsfrågan är för företaget genomsyrar detta hela organisationen. Företaget har dock inte nått målet som är att ha en arbetsstyrka som speglar Sveriges demografi, det vill säga hälften kvinnor och hälften män vad gäller kön. I detta arbete står Tele2 Sverige AB inför ett antal utmaningar.

En utmaning som Tele2 Sverige AB står inför är att anpassa det centralt framtagna employer brand, som bland annat innebär att Tele2 är utmanare, till den identifierade målgruppen kvinnor. Flertalet av de egenskaper som företaget profilerar sig med både utifrån styrdokumentet för employer branding, den nya annonsmallen och tidigare använda jobbannonser kan ses som typiskt maskulina. Jag kan dock se vinningen i att fortsätta arbeta utifrån denna profil samtidigt som man väger upp det med att även använda sig av typiskt feminina egenskaper när man presenterar företaget utåt. Det kan vara svårt att endast använda sig av könsneutrala ord i beskrivningar av tjänster, arbetsuppgifter och egenskaper men det kan vara av värde att försöka jämna ut fördelningen mellan feminina och maskulina ord. Ett, i mitt tycke, bra tillvägagångssätt i den processen är det arbete som rekryterarna beskriver som att ifrågasätta gamla sanningar om hur olika roller och tjänster beskrivs.

**Vidare forskning**

Denna studie har genomförts på ett företag som aktivt arbetar med employer branding och jobbannonsering i syfte att jämna ut könsfördelningen på företaget. Det hade därför varit intressant att genomföra en liknande studie på ett annat företag. Det hade varit intressant att granska resultaten av motsvarande studie i ett företag som varken bedriver ett uttalat aktivt jämställdhetsarbete eller har någon uttalad målgrupp i sitt arbete med employer branding och jobbannonsering. Även organisationer som på liknande sätt arbetar med jämställdhet hade varit av intresse för liknande studier i syfte att jämföra tillvägagångssätt och resultat av detta arbete.

En annan intressant studie hade kunnat bestå av djupgående intervjuer med medarbetare på företaget som är av det underrepresenterade könet i sin grupp eller avdelning. Frågor om vad i företaget och tjänsten som attraherade dem till att söka, så väl som hur de trivs i sin nuvarande roll och arbetsgrupp hade kunnat vara av intresse både för företaget, forskare och allmän kunskap. Även en motsvarande studie riktad mot målgruppen, det vill säga potentiella arbetstagare, hade kunnat generera välbehövlig kunskap för företag och forskare. En sådan studie hade kunnat behandla frågor kring vad de arbetssökande anser om företagets employer brand och profilering i jobbannonser. En sådan studie hade även kunnat utföras i enkätform med ett större urval.

För företaget hade en analys av de kanaler som används för jobbannonsering och employer branding varit av värde. Detta hade kunnat ske utifrån arbetssökares perspektiv för att få kunskap om vilken målgrupp som är mest tillgänglig genom de kanaler som används. Det hade även gått att analysera vilka potentiella kanaler som hade gått att nyttja istället för de kanaler som används i dagsläget. Vidare hade både företaget och forskare kunnat ha ett värde av att jämföra resultatet av denna studie med övriga styrdokument som företaget använder i jämställdhetsarbetet. Till exempel hur väl detta arbete överensstämmer med företagets jämställdhetsplan och jämställdhetspolicy.
Källor


Nationalencyklopedin. (2014) [www.ne.se/segregation](http://www.ne.se/segregation) [hämtad 2014-04-28].


Vetenskapsrådet. (2014) [www.vr.se](http://www.vr.se) [hämtad 2014-05-09].

Bilaga 1 – Intervjuguide på svenska

Presentation och agenda

- Presentera mig och min uppgift.
- Gå igenom vad som kommer beröras i intervjun samt hur uppgifterna skall användas, anonymitet, samtycke mm.
- Frågor på det?

Frågor om respondentens position

- Berätta om din roll på Tele2.
- Hur länge har du arbetat på Tele2?
- Vad är jämställdhet för dig?
- Hur skulle du förklara begreppet Employer Branding?

Frågor om employer branding

- Berätta ert arbete med employer branding.
  - Berätta om din roll i det arbetet.
  - Vad fungerar bra/dåligt?
- Är Tele2’s arbete med employer branding riktat idag? Hur i så fall?
  - Är riktad EB någotning som ni aktivt arbetar med?
- Vad med employer branding tycker du är viktigt?
- Skulle Tele2’s arbete med employer branding kunna utvecklas och förbättras? Hur i så fall?

Frågor om jämställdhetsarbetet

- Hur arbetar Tele2 med jämställdhet idag? Har ni någon strategi för arbetet?
  - Vad fungerar bra/dåligt?
  - Tror du att ni skulle kunna förbättra detta arbete? På vilket sätt i så fall?
- Hur är könsfördelningen på Tele2 idag?
  - Varför tror du att fördelningen är sådan?
  - Behöver detta förändras? Varför i så fall?
- Varför tycker du att det är viktigt med jämställdhet?

Frågor om rekrytering
• Berätta om rekryteringsprocessen på Tele2.
• Kan Tele2 via sin rekrytering komma åt den sneda könsfördelningen? Hur i så fall?
• Hur arbetar Tele2 med att attrahera och rekrytera det underrepresenterade könet?
• Vad fungerar bra respektive dåligt med det arbetet?
• Har du någon erfarenhet från något annat företag där man gjort på andra sätt?
  o Berätta.
• Finns det effektivare sätt att arbeta med detta? I så fall hur?

Utfallsfrågor

• Har könsfördelningen på Tele2 förändrats de senaste X åren? Hur?
• Har arbetet med employer branding och jämställdhet haft någon effekt på könsfördelningen?
• Hur bör arbetet med detta göras fortsättningsvis?

Avslut

• Är det någonting du vill tillägga?
• Har du fått ge en rättvis bild av ditt och Tele2s arbete med employer branding och/eller jämställdhet?
• Skulle det vara okej för dig att jag återkommer om jag har några följdfrågor eller någonting jag missat?
• Mig kan du nå på… Tack för att du tog dig tid!
Bilaga 2 – Intervjuguide på engelska

Presentation and agenda

• Introduce my paper and me: The company’s work with gender equality amongst the staff through Employer Branding and recruitment.
• Present the agenda and how the information will be used, anonymity, consent…
• Questions so far?

Questions regarding the informant’s position

• Describe your role at the company.
• How long have you been working for the company?
• What is gender equality to you?
• How would you describe Employer Branding?

Questions regarding employer branding

• Tell us about your work with Employer Branding.
  o What’s your part in that operation?
  o How is that going?
• Is the company’s work with Employer Branding addressed to a specific group? How?
  o Do you actively work with EB to address a specific group?
• What’s important to you when it comes to Employer Branding?
• Could the company’s work with Employer Branding improve? How?

Questions regarding gender equality

• How does the company work with gender equality today? Do you have a specific strategy?
  o How is that going?
  o Do you think the company could improve the equality work? How?
• How is the balance between men and women among the employees?
  o Why do you think that is?
  o Does this need to change? Why?
• Why do you think equality is important?

Questions of outcome
• Has the balance between men and women changed during the last 8 years? How?
• Has the company’s work with Employer Branding and equality had any effect on the balance between male and female employees? Why?
• How do you think the company should work with Employer Branding and gender equality henceforth?

Finish

• Anything you would like to add?
• Do you feel you have been able to give a fair perspective of yours- and the company’s work with employer branding and equality?
• Would it be ok if I come back to you if I have any further questions or anything I’ve overlooked?
• You can reach me on…Thank you for your time!
Bilaga 3 - Ordlistor


<table>
<thead>
<tr>
<th>Maskulina ord</th>
<th>Feminina ord</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Utmana</td>
<td>Samarbeta, tillhöra, tillsammans med</td>
</tr>
<tr>
<td>Driva</td>
<td>Stötta</td>
</tr>
<tr>
<td>Agera</td>
<td>Ansvara, ansvarsområde</td>
</tr>
<tr>
<td>Tävla, konkurrera</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Säkerställa</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


<table>
<thead>
<tr>
<th>Masculine words</th>
<th>Feminine words</th>
</tr>
</thead>
</table>