



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för service management

Examensarbete för kandidatexamen

Employer branding

Om att behålla medarbetare genom ett
attraktivt arbetsgivarvarumärke

Ellinor Ekström

Cornelia Olsson

Grupp 70

Handledare:

Ulrika Westrup

C- uppsats

Vt 2013

Sammanfattning

Titel: Employer branding – Om att behålla medarbetare genom ett attraktivt arbetsgivarvarumärke

Institution: Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatuppsats, 15 hp, VT2013

Författare: Ellinor Ekström & Cornelia Olsson

Handledare: Ulrika Westrup

Nyckelord: *Employer branding, arbetsgivarvarumärke, personalomsättning, intern kommunikation, turism, image, identitet.*

Problembakgrund: Turismsektorn räknas idag till en av världens största sektorer och dess mänskliga resurser har blivit allt viktigare på den konkurrensutsatta marknaden. Bibehållning av personal har länge pekats ut som en av rese- och turistnäringens största utmaningar. I arbetet för att attrahera och behålla medarbetare har employer branding pekats ut som en effektiv strategi, dock har tidigare forskning tenderat att fokusera på frågor som rör rekrytering varför lite fortfarande är känt om hur employer branding kan användas för att behålla medarbetare i tjänsteverksamheter.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att generera kunskap inom fältet Service Management om hur tjänsteverksamheter internt arbetar med employer branding. För att avgränsa uppsatsen har företag inom turism- och resebranschen använts som undersökningsobjekt.

Metod: Kvalitativ metod har tillämpats för att skapa en förståelse för hur ledningen i reseföretag arbetar med employer branding för att behålla medarbetare. Detta har genomförts genom djupintervjuer med fem personer med ledarpositioner i svenska reseföretag och två specialister på området employer branding. För att komplettera det empiriska materialet har även dokumentstudier tillämpats.

Resultat: Uppsatsen har funnit att ledningen i reseföretag inte arbetar med employer branding för att behålla sina medarbetare utifrån att de upplever en problematik med personalomsättning – det finns en skillnad mellan företagets image och identitet som arbetsgivare. De arbetar heller inte med employer branding som en renodlad strategi, utan arbetar med vissa aspekter av employer branding. Slutsatserna visar att om företag inte fullständigt arbetar med employer branding som strategi kan arbetet för att behålla medarbetare genom ett arbetsgivarvarumärke bli ineffektivt.

Förord

Genom dessa förord vill vi rikta ett stort tack till de personer som varit med och bidragit till genomförandet av vår kandidatuppsats.

Först och främst vill vi tacka våra respondenter som med ett positivt bemötande tog sig tid att bli intervjuade. Tack vare Er mycket värdefulla information och kunskap har uppsatsen kunnat genomföras. Tack!

Ett särskilt tack vill vi även rikta till vår handledare Ulrika Westrup som med sin kunskap, sitt pedagogiska sätt och sin uppmuntran väglett oss genom uppsatsarbetet.

Vi vill även tacka de personer som stöttat oss och givit oss feedback under arbetets gång. Det har varit mycket betydelsefullt för oss.

Slutligen vill vi även tacka varandra för ett mycket gott samarbete.

Trevlig läsning!

Helsingborg den 15 oktober 2013

Ellinor Ekström & Cornelia Olsson

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemområde.....	2
1.3 Syfte och frågeställning	4
1.4 Disposition.....	5
2 Metod.....	6
2.1 Val av undersökningsområde	6
2.2 Tillvägagångssätt	6
2.2.1 Litteratursökning och teoretisk referensram	6
2.3 Kvalitativ metod	7
2.3.1 Semistrukturerade intervjuer.....	8
2.3.1.1 Inspelning och transkribering.....	9
2.3.1.2 Analys av intervjumaterial	10
2.3.1.3 Urval.....	10
2.3.1.4 Presentation av fallföretag.....	11
2.3.1.5 Respondenter	12
2.3.2 Dokumentstudier	13
2.4 Kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar	14
3 Teori.....	16
3.1 Employer branding – arbetet med ett arbetsgivarvarumärke.....	16
3.2 Ramverk för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.....	17
3.2.1 Arbetsgivarens aktuella image	18
3.2.2 Den ideala medarbetaren.....	18
3.2.3 Utveckla ett medarbetarlöfte	19
3.2.3.1 Att förstå varför för att kunna förstå hur	20
3.2.4 Implementering av employer branding	21

3.2.5 Utvärdering och utveckling.....	23
3.3 Sammanfattning av teori	23
4 Analys	25
4.1 Tillämpning av employer branding i reseföretag	25
4.1.1 Fallföretagens aktuella image som arbetsgivare	28
4.1.2 Den ideala medarbetaren för reseföretag	31
4.1.3 Medarbetarlöftet.....	32
4.1.3.1 Att förstå de värden som attraherar medarbetarna	34
4.1.4 Att stärka arbetsgivarvarumärket genom intern kommunikation	36
4.1.5 Utvärdering och utveckling.....	39
5 Slutsatser och diskussion	40
5.1 Slutsatser.....	40
5.2 Diskussion	42
5.3 Kunskapsbidrag till området Service Management.....	43
5.4 Förslag till vidare forskning	44
Källförteckning	
Bilaga 1	
Bilaga 2	
Bilaga 3	
Bilaga 4	

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I tjänsteverksamheter beräknas humankapitalet utgöra upp till 80 % av företagets värde varför behovet av kompetent personal, oavsett bransch, är av stor vikt för företagets framgång (Dyhere & Parment 2013, ss. 19). Karaktären av oskiljaktighet mellan produktion och konsumtion hos tjänster gör att personalen i tjänsteverksamheter är avgörande för den tjänstekvalitet kunden får (Caruana & Calleya 1998, s. 108). Det är därför inte tillräckligt med löften om vad tjänsten erbjuder till externa kunder såsom vid marknadsföring av fysiska produkter. De löften som ges vid marknadsföring av tjänster är också beroende av den prestation de anställda i tjänsteverksamheten utför. De löften som ges om en tjänst måste hållas och det är bara de anställda i en tjänsteverksamhet som kan uppfylla dem (Caruana & Calleya 1998, s. 108).

Förmågan att attrahera och behålla de ”rätta” medarbetarna har visat sig vara företags nyckel till framgång (Lydeka, Bendaraviciene, Kristolaitis & Bakanauskiené 2011, s. 7). På dagens starkt konkurrensutsatta arbetsmarknad står organisationer - oavsett storlek, tekniska framsteg och marknadsfokus - inför utmaningen att behålla sin personal (Ramlall 2004, s. 52). Konkurrensen om anställda har blivit lika hård som konkurrensen om kunder (Lydeka et al. 2011, ss. 7). På samma sätt som organisationer önskar att deras kunder ska bli behandlade bör också de anställda behandlas. Detta då personalen i ett företag anses vara företagets första marknad (Caruana & Calleya 1998, s. 108). Konceptet intern marknadsföring menar att ett företags personal är ett företags första marknad. Tills relativt nyligen ansågs endast de utanför organisationer vara kunder men många ledare skulle idag hävda att det är svårt med externt orienterad marknadsföring utan en god internmarknadsföring (Caruana & Calleya 1998, s. 108). Den ökade konkurrensen inom tjänstesektorn har resulterat i att många företag har lagt fokus på företagets marknadsföring och att bygga ett starkt varumärke för att vinna konkurrensfördelar (Punjaisri & Wilson 2007, s. 59). För att differentiera sig från konkurrenter på arbetsmarknaden och för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare har stora som små företag öppet, vid sidan av marknadsföringen av företagets varor och tjänster, även börjat marknadsföra sig själva som arbetsgivare och inrättat ett *employer brand*, eller på svenska kallat arbetsgivarvarumärke (App, Merk & Buttger 2012, s. 263; Moroko & Uncles 2009, s. 1). I denna uppsats har vi valt att använda den svenska översättningen arbetsgivarvarumärke då vi talar om begreppet employer brand. Däremot används det

engelska namnet när vi talar om strategin – *employer branding* – då en motsvarig översättning av namnet på svenska enligt oss förlorar sin innebörd.

Termen arbetsgivarvarumärke myntades 1996 av Tim Ambler och Simon Barrow och beskrivs som de psykologiska, ekonomiska och funktionella fördelar en arbetsgivare tillhandahåller sina befintliga och potentiella medarbetare. Ett arbetsgivarvarumärke har som primär uppgift att skapa ett strategiskt ramverk för ledningen i företag för att bland annat öka produktiviteten, förbättra rekryteringen, skapa engagemang samt bibehålla befintlig personal (Mosley 2007, s. 130). Strategin *employer branding* inkluderar både ett företags marknadsföring och Human Resource - arbete (HR) och används för att attrahera, behålla och motivera personal som kan tillföra företaget ett värde och som är kapabla att leverera efter företagets varumärkeslöften (Maxwell & Knox 2009, s. 895). *Employer branding* kan även ses som ett sätt att kommunicera både internt och externt vad som utgör ett företag som en attraktiv och unik arbetsgivare (Lydeka et al. 2011, s. 12). Trots ett växande intresse för intern marknadsföring har det funnits begränsad forskning som bedrivs i de processer som krävs för att uppmuntra ett lojalt och stödjande beteende hos medarbetare i företag (Punjaisri & Wilson 2007, s. 59). App et al. (2012, s. 266) hävdar att *employer branding* fortfarande är ett relativt nytt och outforskat område.

1.2 Problemområde

Enligt FN-organet World Tourism Organisation (UNWTO) har turismen genom kontinuerlig tillväxt och fördjupad diversifiering kommit att bli en av de snabbast växande ekonomiska sektorerna i världen (www.unwto.org). Trots den globala ekonomiska osäkerheten har den internationella turismen fortsatt att öka och under år 2012 uppnådde antalet internationella turister en miljard. Turismen står idag för 9 % av världens BNP, 30 % av världens tjänsteexport och sysselsätter en av tolv arbetstagare. Detta befäster turismens ställning som en av världens största ekonomiska sektorer (www.media.unwto.org).

Bibehållning av personal har länge pekats ut som en av besöksnäringens största utmaningar (Iverson & Deery 1997, s. 71). Enligt rapporten ”Sveriges mest attraktiva bransch”, publicerad av Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (2013), har besöksnäringen en generell hög personalomsättning. Bilden av branschen, enligt rapporten, är att den erbjuder kortsiktiga och tillfälliga arbetsplatser, otrygga arbetsgivare och otydliga karriärvägar (BFUF 1). Även Iverson och Deery (1997, s. 71) karaktäriserar besöksnäringen i termer av hög personalomsättning, deltidsarbete och tillfälliga arbeten, en avsaknad av en intern

arbetsmarknad, låg anställningstrygghet och låg karriärutveckling. Anställda kommer generellt in i turismbranschen med tron om att det finns begränsad karriärutveckling och möjligheter till befordring (Iverson & Deery 1997, s. 80). Hjalager och Andersen (2001, s. 124) menar att turismbranschen ofta ses som en tillfällig lösning, även av de som har högre utbildning inom turism, då jobbmöjligheterna i andra branscher är knappa. Personer med högre utbildning har ofta ett vidare perspektiv på hur de ska göra karriär och ser arbete i turismbranschen endast som en god merit på vägen mot sitt mål (Hjalager & Andersen 2000, ss. 124). Låga löner och låg kompetensnivå är också något som karakteriserar turismbranschen. Hjalager och Andersen (2000, s. 122) har genom undersökningar kommit fram till att låga löner kan vara en anledning till att anställda inom turistnäringen söker sig vidare till andra sektorer. Obekvämt arbetstid nämns också som en anledning till att anställda väljer att lämna turismbranschen.

Vad som försvårar utmaningen med att behålla personal är branschens omsättningskultur, där hög personalomsättning ofta accepteras som "det är bara så det är". Omsättningskultur är en faktor som kan ha en betydande roll i en persons beslut att lämna en organisation (Iverson & Deery 1997, s. 71). Dessutom innebär den lätthet med vilken färdigheter i kundservice kan överföras till andra branscher att högt värderade anställda lätt kan söka jobb på annat håll (Christensen Hughes & Rog 2008, s. 747). En företagskultur präglad av hög personalomsättning kan ha en negativ inverkan på organisationer genom att det skapar en slags motkultur till organisationens mål. Detta är särskilt anmärkningsvärt då företagsmål om tjänsters kvalitet används som källa till konkurrensfördelar (Iverson & Deery 1997, s. 71). Hög personalomsättning för med sig en mängd materiella och immateriella kostnader för organisationer. Materiella kostnader som är direkt kopplade till en medarbetares uppsägning är kostnader för att ersätta medarbetaren i form av bland annat marknadsföring, rekryteringsprocesser, intervjuer och upplärning av de nyanställda. Anställda som lämnar organisationer har ofta etablerat en nära relation med kunder och för även med sig immateriella kostnader då de tar med sig värdefull kunskap och skicklighet skapad genom erfarenhet (Mitchell, Holtom & Lee 2001, s. 96).

Under de senaste decennierna har professionaliseringen av turistindustrin väckt stort intresse både politiskt och inom forskning (Hjalager & Andersen 2001, s. 115). Till följd av turismens framväxt och den betydelse turistnäringen har fått för världsekonomin har förslag för att förbättra kvaliteten på tjänster inom turismbranschen lagts fram. Uppgradering av kompetens, utbildning och kvalifikationer hos turismbranschens anställda på alla nivåer anses mer och

mer viktiga (Hjalager & Andersen 2001, s. 115). Employer branding har förespråkats som en effektiv strategi i företags arbete för att attrahera och behålla medarbetare, men tidigare forskning har tenderat att fokusera på frågor som endast rör rekrytering. Det är fortfarande lite känt om hur employer branding faktiskt kan användas för att stödja ett företags varumärke. Forskningen har fortfarande mycket att förklara vad som gör en organisations arbetsgivarvarumärke attraktivt för nuvarande anställda. Detta utgör en viktig lucka i litteraturen då ett arbetsgivarvarumärke endast kan uppnå önskade beteenden och resultat om det anses attraktivt av företagets medarbetare (Maxwell & Knox 2009, s. 894). Då turismsektorn idag räknas till en av de största sektorerna i världen och dess mänskliga resurser är en stor framgångsfaktor på den alltmer konkurrensutsatta marknaden är det av betydelse att undersöka hur företag i turistsektorn arbetar för att behålla sin personal och på så sätt uppnå högre kvalitet i sitt tjänsteerbjudande. Detta leder vidare till syftet med denna uppsats.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att generera kunskap inom fältet Service Management om hur tjänsteverksamheter internt arbetar med employer branding. För att avgränsa uppsatsen har vi utifrån den problembakgrund som presenterats i inledningen valt företag inom turism- och resebranschen som undersökningsobjekt. Den frågeställning som kommer att behandlas i denna uppsats är följande:

Om och hur arbetar ledningen i reseföretag med employer branding för att behålla medarbetare?

Vilka ansträngningar kan öka ett företags attraktionskraft som arbetsgivare?

1.4 Disposition

- ❖ Det inledande kapitlet har introducerat en bakgrund till området inom vilket uppsatsen är skriven. En problembakgrund har gett upphov till uppsatsens syfte och frågeställning.
- ❖ Kapitel två beskriver och motiverar metodval och tillvägagångssätt för insamlingen av det teoretiska och empiriska material som ligger till grund för uppsatsen. I denna del presenteras även fallföretag och respondenter och en diskussion kring uppsatsens hållbarhet förs.
- ❖ I kapitel tre presenteras uppsatsens teoretiska referensram som byggts upp kring tidigare forskning. Teorin ämnar skapa en djupare förståelse för undersökningsområdet samt fungera som en utgångspunkt för det resonemang som analysen i uppsatsen för.
- ❖ I kapitel fyra sammanförs det empiriska materialet från de kvalitativa intervjuerna och dokumentstudierna med den teoretiska referensramen i en analys. Analysen speglar teorikapitlets struktur för att underlätta en jämförelse av uppsatsens teori och empiri.
- ❖ I det avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som dragits utifrån analysens resonemang vilka ämnar besvara uppsatsens frågeställning. Vidare förs en diskussion kring slutsatserna i relation till uppsatsens syfte där forskarna lyfter fram sina egna värderingar och synpunkter kring resultatet. Slutligen presenteras uppsatsens kunskapsbidrag och forskarna ger sina förslag till vidare forskning på området.

2 Metod

I detta kapitel förklaras och motiveras undersökningens tillvägagångssätt och metodval. Inledningsvis förklaras valet av undersökningsområde samt valet av den litteratur som ligger till grund för den teoretiska referensramen. Därefter motiveras valet av metod för insamling av det empiriska materialet och de tillvägagångssätt som tillämpats. Avslutningsvis presenteras ett resonemang kring arbetets hållbarhet.

2.1 Val av undersökningsområde

Under vår utbildnings gång har vi fått en stor övertygelse om hur viktiga och betydande medarbetarna är för organisationers framgång. Vi har även fått ökad kunskap om hur de särskilda förutsättningar serviceverksamheter har ställer krav på både ledare och medarbetare. Genom vårt intresse för frågor som berör Human Resource Management och marknadsföring leddes vi, genom att studera litteratur inom dessa två områden, till strategin employer branding. Vi fann strategin väldigt intressant ur ett Service Management perspektiv och valde därför att studera employer branding i tjänsteverksamheter djupare. Då vi har läst vår utbildning med inriktning mot turism föll det sig naturligt att utforska detta område med infallsvinkel på turism- och resebranschen.

2.2 Tillvägagångssätt

Uppsatsen är baserad på en abduktiv ansats – en blandning av induktiv och deduktiv metod. Vid abduktiv metod skapar forskaren sig en förståelse stegvis genom att röra sig mellan induktiv och deduktiv ansats, alltså genom en kontinuerlig pendling mellan att studera teori och att granska empiri (Alvesson & Sköldberg 1994, s. 42). Vi valde att till en början studera teori för att begränsa området inom vilket vi senare skulle samla in empiri. Med hjälp av de empiriska data vi sedan samlade in återgick vi till teorin för att fördjupa förståelsen för det som undersökts (jfr Alvesson & Sköldberg 1994, s. 43,115-116). På detta sätt har vi byggt upp vår teoretiska grund kontinuerligt vilket vidare har lett oss till ytterligare insamling och analys av empiri. Tillvägagångssättet med abduktiv ansats har hjälpt oss att skapa en fördjupad förståelse för det vi har undersökt, vilket också var vår ambition då vi valde denna metod.

2.2.1 Litteratursökning och teoretisk referensram

För att i ett senare skede kunna samla in relevant empiri började vi vårt uppsatsarbete med att

söka efter teorier som låg inom vårt intresseområde. Vår litteratursökning ledde oss i första hand till Anders Parment och Anna Dyhres bok *Sustainable Employer Branding - Guidelines, worktools and best practices* (2009) som presenterar employer branding på ett överskådligt sätt. I boken fann vi ett helt kapitel som behandlar den del av employer branding som handlar om hur företag skall arbeta för att behålla sina anställda. Från detta kapitel fick vi inspiration till hur employer branding kan användas för att skapa konkurrensfördelar i ett företag. Efter att ha ringat in uppsatsens problemområde kunde litteratursökningen smalnats av. Med hjälp av sökmotorer och nyckelord kunde vi gå vidare i vår litteratursökning. Nyckelord som ledde oss vidare till tidigare forskning om employer branding, på både engelska och svenska, var bland annat *internal marketing, branding, retain staff, competitive advantage, loyalty, engagement, employee turnover* och *internal communication*. De sökmotorer som har använts är bland annat *Ämnesguider, Lovisa, Google Scholar, EBSCOhost* och *Uppsök*. Genom att fördjupa oss i böcker och forskningsartiklar identifierades teorier och forskning relaterad till vårt intresseområde. Uppsatsens teoretiska referensram har sedan byggts upp genom en snöbollprocess där den ena forskaren har lett oss vidare till nästa. Att den litteratur som ligger till grund för vår teoretiska referensram är tillförlitlig kan styrkas genom att samtliga artiklar har publicerats i vetenskapliga tidskrifter samt att de är välciterade. Den teoretiska referensramen har skapat en djupare förståelse för ämnet samt fungerat som en utgångspunkt för det resonemang som analysen i uppsatsen för.

2.3 Kvalitativ metod

Metod är ett redskap som används för att komma fram till ny kunskap (Holme & Solvang 1996, s. 13). Då vår uppsats syftar till att skapa en fördjupad förståelse för hur företag i turism- och resebranschen arbetar med strategin employer branding för att behålla sina medarbetare har vi valt att utföra vår undersökning med hjälp av kvalitativa metoder. Kvalitativa metoder möjliggör en holistisk bild av kontexten som undersöks (Shaw & Gould 2001, s. 7). Genom att visa en helhetsbild av en situation kan förståelsen för sociala processer och sammanhang öka. Då kvalitativa metoder skapar en närkontakt till de undersökta enheterna kan en djupare uppfattning av undersökningsområdet främjas (Holme & Solvang 1996, s. 79). Kvalitativ data är produkten av en tolkningsprocess där forskarens jag har en stor påverkan på analysen och undersökningens resultat. Undersökningar som baseras på kvalitativ data påverkas oundvikligt av forskarens värderingar, övertygelser och identitet (Denscombe 2000, ss. 244). Detta är ofta en framförd kritik till kvalitativa metoder då resultaten ofta blir provisoriska och mer försiktiga då tolkningen av data påverkas av forskarens egna

preferenser. Då kvalitativa analyser bygger på forskarens tolkningsförmåga accepterar forskningsvärlden att det finns möjligheter att olika forskare kan dra olika slutsatser trots att samma metoder har använts (Denscombe 2000, s. 260). Den djupare förståelse vi strävar efter med vår uppsats gynnas av kvalitativa studiers karaktär av att se helheten samt den närkontakt kvalitativa undersökningsmetoder skapar med forskningsobjekt då uppsatsen ämnar undersöka företeelser och egenskaper för att förstå hur företag arbetar med employer branding snarare än omfattningen på arbetet (jfr Holme & Solvang 1996, s. 79; Svensson & Starrin 1996, s. 55).

Denscombe (2000, ss. 102) menar att istället för att se dessa olika forskningsmetoder som konkurrerande metoder bör de istället kombineras. Genom att kombinera metoder kan undersökningarna erhålla olika typer av data om samma ämne samt sannolikt öka undersökningens kvalitet. Vi har därför valt att kombinera kvalitativa intervjuer med kvalitativ innehållsanalys av dokument.

2.3.1 Semistrukturerade intervjuer

Då uppsatsen strävar efter en detaljerad bild av hur ledningen inom turism- och resebranschen arbetar med employer branding som strategi för att behålla sina medarbetare har uppsatsens empiriska material delvis samlats in med hjälp av kvalitativa intervjuer av semistrukturerad karaktär. Utefter den frågeställning vår uppsats behandlar är kvalitativ intervju det enda funktionella sättet att samla in relevant data då vi endast kan få reda på information genom att samtala med människor som har kunskap om vårt forskningsområde (jfr Bryman 2011, s. 441). Intervju som metod har fördelen att kunna erhålla forskaren ytterligare information genom att sondera respondentens svar. Förklaringar till ett särskilt svar kan utvecklas genom ytterligare frågor. Detta ger en rikedom till data som innehåller många individuella åsikter och resonemang (Keats 2000 s. 20). Intervjupersonen får genom semistrukturerade intervjuer möjlighet att utveckla sina idéer och tala mer utförligt om ett fokusämne (Denscombe 2000, s. 135). Att intervjupersonen får röra sig i olika riktningar kring förutbestämde ämnen är enligt Bryman (2011, s. 413) en stor fördel för sådana studier som vill ha mycket omfattande datainsamling. En semistrukturerad intervju stöds av ett intervjuschema som innehåller en uppsättning av frågor som täcker forskarnas intresseområde. Intervjuaren får avvika från frågeschemat och kan alltid ställa nya uppföljningsfrågor för att kunna få ännu fylligare och detaljerade svar. Med denna flexibilitet finns en risk att intervjupersonen avviker för mycket från området varför vi valde att utforma ett semistrukturerat frågeschema. Vi formulerade våra intervjufrågor på ett sätt som kan besvara undersökningens frågeställning utifrån

intervjupersonernas perspektiv (jfr Bryman 2011, s. 413, 419). Då vårt urval består av två olika kategorier av intervjupersoner valde vi att skapa två olika frågescheman som stöd under intervjuerna. För att intervjupersonerna skulle hålla sig till våra fokusteman samt kunna förbereda sig inför intervjun valde vi att i förväg skicka ut ett dokument med information om vår studie. Vi var medvetna om att genom att i förväg skicka information om studien kunde datainsamlingen påverkas av så kallade reaktiva effekter. Dessa effekter beskrivs av Webb, Campbell, Schwartz och Sechrest (1966 i Bryman 2011, s. 275) som en negativ påverkan på datainsamling då undersökningspersonerna är medvetna om att de är studerade. Studiens intervjupersoner kan ha anpassat sina svar utifrån en vilja att göra ett gott intryck på oss som forskare. Det finns en risk att intervjupersonerna i denna studie i förväg har skapat sig en bild av vilka mål studien ämnade uppnå och därefter anpassat sina uttalanden och sitt agerande under intervjuerna (Webb et al. 1966 i Bryman 2011, s. 275).

Vår önskan var att kunna utföra våra intervjuer ansikte mot ansikte men på grund av att några av våra intervjupersoner befann sig på långt avstånd samt att vi hade en begränsad tid för vår studie fick vi även utföra några intervjuer via telefon. Tre av intervjuerna utfördes genom ett personligt avtalat möte på respondenternas respektive arbetsplatser. Övriga fyra intervjuer gjordes via telefon och Skype. Det finns vissa nackdelar med telefonintervjuer i jämförelse med direkta intervjuer. En nackdel kan vara att vid längre intervjuer, så som kvalitativa intervjuer ofta är, är det lättare för intervjupersonen att avsluta samtalet än vid en personlig intervju (Bryman 2011, s. 435). Därför rekommenderas telefonintervju vara mest lämplig för korta strukturerade intervjuer (Sturges & Hanrahan 2004, s. 108) En annan nackdel är att kroppsspråk hos intervjupersonen inte kan uppfattas av intervjuaren vilket leder till att gester och minspel missas och kan försvaga forskarens förståelse av intervjupersonen (Keats 2000, s. 13). Visuella hjälpmedel för att klargöra en frågeställning kan heller inte användas vid telefonintervju (Bryman 2011, s. 210). Dock hävdar Bryman (2011, s. 432) att det finns forskning som har visat att skillnaderna mellan responserna från telefonintervjuer och responserna från personliga intervjuer inte skiljer sig särskilt mycket vad gäller responsernas art och djup. Vi upplevde inte någon märkbar skillnad mellan responsernas omfattning och längd på de intervjuer som utfördes via telefon och de som utfördes ansikte mot ansikte.

2.3.1.1 Inspelning och transkribering

Vid kvalitativ forskning är det inte bara intressant vad intervjupersonerna säger utan även hur de uttrycker sig. För att kunna föra över dessa nyanser till analysen är en fullständig redogörelse av intervjuerna avgörande (Bryman 2011, s. 428). För att inte bli distraherade av

att behöva skriva ner allt som sades under samtalet och för att i efterhand kunna höra hur intervjupersonerna uttryckte sig valde vi att spela in våra intervjuer. För att vara etiskt korrekta var vi noga med att få intervjupersonernas godkännande till att spela in intervjun. Av samma etiska skäl erbjöd vi även intervjupersonerna möjligheten till att vara anonyma (jfr Bryman 2011, s. 429). För att få den mängd information vi behövde försökte vi förhålla oss till cirka en timmes intervju med varje respondent. För att lättare kunna hantera den data vi fick under intervjuerna skrev vi ut hela samtalen. Att transkribera var en mycket tidskrävande process men det var en tillgång vid arbetet med analysen då samtalet genom transkribering ”väcktes till liv igen” (jfr Denscombe 2000, s. 155).

2.3.1.2 Analys av intervjumaterial

För att analysera vårt intervjumaterial har vi använt oss av en systematisk analys utifrån de frågeställningar uppsatsen ämnar besvara. Till en början lästes det transkriberade intervjumaterialet grundligt och förutsättningslöst. Utifrån en första förståelse för helhetsbilden av materialet kategoriserades dominerande teman relevanta för uppsatsens frågeställningar. Utifrån valda teman sorterades intervjumaterialet så att de responser vi fann besvara samma intervjufråga samlades under samma rubrik och på så vis sammanfördes delar av de enskilda intervjuerna och studerades i relation till motsvarande responser från det övriga intervjumaterialet (jfr Holme & Solvang 1996, ss. 141). En tolkning av innebörden av intervjupersonernas information skapades och med hjälp av de teman vi satt upp möjliggjordes ett jämförande av materialet från de olika intervjuerna genom ett sökande efter likheter, olikheter, kontraster och avvikelser hos intervjupersonernas uttalanden.

2.3.1.3 Urval

Vårt urval av respondenter består dels av fem personer med ledarpositioner i svenska reseföretag och dels av två specialister på området employer branding. Reseföretagens representanter har alla någon typ av ansvar för personalfrågor samt kunskap om intern marknadsföring. Till skillnad från kvantitativa metoder har inte kvalitativa intervjuer syfte att uppnå generaliserbar kunskap varför ett strategiskt urval av personer som besitter relevant kunskap för undersökningsområdet är godtagbart (Ryen 2004, s. 77).

Vi hade en önskan om att få ett större urval av intervjupersoner för att kunna samla in ett större empiriskt material. Då svarsfrekvensen på våra förfrågningar om intervjuer var låg samt att flera tillfrågade fallföretag tackade nej till medverkan på grund av bland annat tidsbrist tvingades vi delvis till ett bekvämlighetsurval. Ett bekvämlighetsurval består av personer som

tillfälligt är tillgängliga för forskaren (Bryman 2011, s. 194). Vi hade även en önskan om ett urval bestående av flera respondenter från samma fallföretag för att kunna få fler perspektiv och en förstärkt uppfattning om hur fallföretagen arbetar. Vi försökte oss därför även på ett så kallat "snöbollsurval" för att genom de respondenter som hade accepterat medverka i vår undersökning lyckas nå ytterligare respondenter (jfr Bryman 2011, s. 196). Flera av de intervjupersoner vi var i kontakt med förklarade att de var de som var mest insatta i vårt undersökningsområde varför de inte kunde hänvisa till fler potentiella respondenter relevanta för vår studie. Forskning hävdar att det skall undvikas att lägga ner tid på perifera undersökningspersoner som inte har tillräcklig eller relevant information att tillföra studien vilket gjorde att vi slutligen nöjde oss med de respondenter som redan ställt upp (Ryen 2004, s. 85). Enligt Ryen (2004, ss. 77) är inte stora urval av särskild vikt vid kvalitativa undersökningar då centralt fokus ligger på den enskilda respondentens uppfattning och inte på att räkna hur många respondenter som uppfattar saker på lika eller olika sätt. Det viktiga vid kvalitativa intervjuer är den information respondenterna ger och inte antalet intervjuer. Trots färre intervjuer än önskat upplevde vi den information vi fick från våra respondenter som mycket värdefull och tillräcklig för vår studie.

2.3.1.4 Presentation av fallföretag

Vår empiri grundar sig delvis på intervjuer med representanter från fyra ledande reseföretag i Sverige. Dessa fyra företag är: Ving, Nazar, Resia och företag X där respondenten valt att vara anonym. Fallföretagen har alla liknande organisationsstruktur men skiljer sig till storlek och inriktning på verksamhet. Vi valde strategiskt företag av olika storlek för att få en större variationsbredd i vårt material. Holme och Solvang (1996, s. 104) rekommenderar stor variationsbredd i urvalet för att uppnå största möjliga informationsinnehåll. Fallföretagens olika storlek och inriktning i branschen anser vi bidra till en bredd i uppsatsen då vi har fått ta del av fler perspektiv på hur företag i turism- och resebranschen arbetar med employer branding. Vår uppfattning är att de fallföretag vi har valt att undersöka har tillfört studien relevant information för att lyckas uppnå studiens syfte. Nedan återfinns en kort presentation av våra fallföretag:

Ving Sverige AB är Sveriges ledande researrangör och ingår i den internationella resekoncernen Thomas Cook Group Plc. Ving arrangerar charterresor och paketresor samt säljer enskilda flygbiljetter och hotellövernattningar till fler än 500 resmål i över 50 länder. Ving har cirka 200 anställda i Sverige och utlandet (Ving 1).

Nazar ingår i världens största resekoncern TUI Travel Plc och är ett systerbolag till Fritidsresor Sverige. Nazar är ett mindre specialiserat företag som arrangerar lyxresor till Turkiet. Nazar har cirka 85 anställda på sina destinationer i Turkiet. På det nordiska huvudkontoret i Malmö arbetar cirka 30 anställda (Nazar 1).

Resia AB är en av Nordens största resebyråkedjor. Resia är ett värderingsstyrt försäljningsbolag som är inriktat på försäljning av resor till både privatpersoner och företag. Resia innehar drygt 400 anställda säljare i 55 butiker runtom i Sverige och på internet (Resia 1).

Företag X är ett mindre företag bland de ledande researrangörerna i Sverige.

2.3.1.5 Respondenter

Följande respondenter representerar fallföretagen i denna studie:

- ❖ **Karren Fells:** Personalchef, Ving Sverige AB/Thomas Cook Northern Europe AB. Intervjun ägde rum 2013-04-18 kl. 11.00- 12.20 på Vings huvudkontor i Stockholm.
- ❖ **Respondent X:** Försäljnings- och marknadschef, företag X. Intervjun ägde rum 2013-04-18 kl. 14.30- 15.30 på respondentens kontor i Stockholm.
- ❖ **Christofer Gillborg:** Personalsrådgivare och finansiell administratör, Nazar. Intervjun ägde rum 2013-04-19 kl 13.00- 14.00 på Nazars huvudkontor i Malmö.
- ❖ **Magdalena Öhrn:** Informationschef, Ving Sverige AB/Thomas Cook Northern Europe AB. Intervjun ägde rum 2013-05-10 kl. 10.00- 11.00 via telefon.
- ❖ **Sofia Svensson:** Personalchef, Resia AB. Intervjun ägde rum 2013-05-17 kl. 14.20- 15.20 via telefon.

För att bidra med ytterligare djup till uppsatsen och öka vår förståelse för konceptet employer branding utfördes även två djupintervjuer med specialister på området.

Ena intervjun gjordes med **Nicolas Tidhammar**, Daglig leder/Partner på Whydentify AB. Whydentify är en specialiserad kommunikationsbyrå med fokus på arbetsgivarkommunikation och kunskap om rekrytering, Human Resource (HR) och interna processer. Tidhammar har en lång erfarenhet inom ramen för HR- kommunikation med bland annat fokus på employer branding. Intervjun ägde rum 2013-04-17 kl. 15.00-16.10 via Skype.

Den andra intervjun genomfördes med **Anna Dyhre** som är författare, föreläsare och rådgivare inom employer branding. Dyhre har en bakgrund som HR- konsult inom employer

branding- frågor och var tidigare chef för Universum Sverige, ett företag med employer branding i fokus. Idag driver Dyhre företaget Anna Dyhre AB. Intervjun ägde rum 2013-05-13 kl. 09.30-10.10 via telefon.

2.3.2 Dokumentstudier

Intervjuerna har kompletterats med dokument som analyserats med kvalitativ innehållsanalys, en metod som söker efter bakomliggande teman i forskarens insamlade material (jfr Bryman 2011, s. 505). De dokument som har analyserats i denna studie består av material från fallföretagens hemsidor, resekataloger samt intern information till anställda i form av handböcker och power point- presentationer och av officiella dokument från statliga myndigheter.

Dokumentstudier av företagets offentliga och icke- offentliga dokument har använts för att undersöka hur fallföretagen kommunicerar medarbetarlöften och hur de framställer sig som arbetsgivare. De teman vi har haft i fokus var bl.a. *engagemang*, *utvecklingsmöjligheter*, *utbildning* och *värderingar*. Exempel på tematiskt angreppssätt vid studien av fallföretagens offentliga och icke-offentliga dokument återfinns i bilaga 4. De icke- offentliga dokumenten har givits till undertecknade i förtroende av fallföretagen varför dessa inte redovisas i bilaga till uppsatsen. Dessa dokument kan dock visas på begäran av opponenter och examinator.

Fallföretagens offentliga och icke-offentliga dokument kan sannolikt förväntas vara skrivna utifrån företagets egna intressen och därmed enbart förmedla företagets ståndpunkter och idéer (jfr Bryman 2011, s. 497). För att kunna få ett objektivt och/eller annat än fallföretagens perspektiv på sin roll som arbetsgivare har officiella dokument från statliga myndigheter i form av statistik och rapporter studerats. För att kunna erhålla en opartisk uppfattning om fallföretagens personalomsättning och hur bibehållningen av personal fungerar, kontaktade vi Statistiska centralbyrån (SCB) och efterfrågade registrerad kvantitativ data över personalomsättning från de senaste åren i näringsgrenen ”Resebyråer och researrangörer”. Av de siffror vi fick av SCB kunde endast siffror på antalet anställda under en viss period utläsas. Antalet anställda från kvartal till kvartal skilde sig åt men visar inte på hur mycket personal som har omsatts (se bilaga 3), varför denna statistik inte har kunnat underbygga de slutsatser vi har dragit i vår uppsats. Ytterligare ett opartiskt underlag över hur företag i turism- och resebranschen är sedda som arbetsgivare erhöles genom att studera den senaste rapporten (2013) från Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond – *Sveriges mest attraktiva bransch* (www.bfuf.se). Vid studien av samtliga dokument har vi tagit hänsyn till Scotts (1990 i Bryman 2011, s. 489, ss. 491) bedömningskriterier gällande dokumentens kvalitet. Dessa

kriterier är *autenticitet*, *trovärdighet*, *representativitet* och *meningsfullhet*. Samtliga studerade dokument kan uppfattas som autentiska och meningsfulla eftersom materialet är skapat av företagen och myndigheterna själva samt att materialet är tydligt och begripligt för oss som forskare. Även om dokumentens autenticitet kan bekräftas finns en osäkerhet om dokumentens trovärdighet. Enligt Atkinsons och Coffeys (2004 i Bryman 2011, s. 502) bör dokument ses som texter formulerade för ett specifikt syfte och kan därför ge en missvisande bild av verkligheten. Vi är medvetna om att de dokument vi har studerat inte kan anses vara helt och hållet fria från förvrängningar och felaktiga uppgifter. De studerade dokumenten kan heller inte anses helt och hållet representativa då vi inte vet om vi har fått tillgång till alla relevanta dokument som berör uppsatsens ämne (jfr Scott 1990 i Bryman 2011, s. 497).

2.4 Kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar

Bryman (2011, s. 52, 160-164, 351) hävdar att det finns delade åsikter i vad det gäller bedömningen av kvalitativa undersökningar. En del forskare har försökt tillämpa samma bedömningskriterier för kvalitativa undersökningar som vid bedömningen av kvantitativa undersökningar. Dessa kriterier är vanligen *reliabilitet* och *validitet*. Andra forskare anser starkt att dessa bedömningskriterier är olämpliga i kvalitativa sammanhang på grund av att reliabilitet och validitet rör mätning av information på olika sätt. Mätning är inte syftet vid kvalitativa undersökningar varför dessa kriterier kan anses vara irrelevanta. Emellertid har det forskats fram alternativa bedömningskriterier motsvariga de kriterier som används i kvantitativa sammanhang vilka kan tillhandahålla kvalitetssäkring på kvalitativa undersökningar. Guba och Lincoln (1994 i Bryman 2011, s. 354) föreslår *tillförlitlighet* som ett kriterium som kan användas vid bedömning av kvalitativa studier. I kriteriet tillförlitlighet ingår fyra delkriterier: *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. För att påvisa vår studies tillförlitlighet har vi tagit hänsyn till dessa delkriterier. Trovärdigheten i uppsatsen har försäkrats genom att respondenterna har validerat att den tolkning vi har gjort av intervjumaterialet i vår analys stämmer överens med respondenternas uppfattning då ett utkast av den slutgiltiga versionen av arbetet har skickats till samtliga respondenter. Genom en utförlig beskrivning av studiens forskningsprocess kan vår uppsats även anses vara pålitlig. Samhällelig forskning kan inte uppnå fullständig objektivitet varför det är av stor vikt att forskaren kan konfirmera att hon inte medvetet färgats av sin förförståelse och sina värderingar. Vi har under arbetets gång försökt vara objektiva och inte låta våra värderingar påverka framställandet av vår uppsats. Då den kontext vi undersökt är unik och föränderlig är överförbarheten till andra branscher och miljöer reserverad (jfr Bryman 2011, ss. 353). Vi

anser utifrån ovannämnda kriterier vår uppsats vara tillförlitlig.

3 Teori

I följande kapitel presenteras de teorier som ligger till grund för uppsatsen i syfte att skapa en förståelse kring undersökningsområdet samt att skapa en referensram för att kunna analysera det empiriska materialet. Inledningsvis beskrivs employer branding ur ett bredare perspektiv för att vidare beskriva hur forskningen menar att employer branding som strategi kan användas för att förstärka och förbättra ett företags attraktionskraft som arbetsgivare. Utgångspunkten för teoriavsnittet är ett ramverk uppdelat i fem steg för att på så sätt konkretisera hur arbetet med ett företags arbetsgivarvarumärke enligt forskning kan byggas upp.

3.1 Employer branding – arbetet med ett arbetsgivarvarumärke

Enligt Robertson och Khatibi (2012, s.32) har alla organisationer som anställer personal en identitet som arbetsgivare och därmed också ett arbetsgivarvarumärke, vare sig det är medvetet eller inte. Ett arbetsgivarvarumärke är nära förknippat med företagets varumärke, vilket förmedlar en organisations identitet, organisationskultur och värderingar. Företagets varumärke är summan av upplevda positiva och negativa associationer som bildats av en individs uppfattning av organisationen. Medan företagets varumärke riktar sig till alla intressenter är arbetsgivarvarumärket främst riktat till potentiella och befintliga medarbetare i syfte att skapa en positiv och attraktiv bild av företaget som en bra arbetsgivare som kan attrahera och behålla kompetent och motiverad arbetskraft (App et al. 2012, s. 267). Berthon et al. (2005, s. 151) definierar en arbetsgivares attraktionskraft som de fördelar som en anställd ser i att arbeta för en specifik organisation. För att differentiera sig på arbetsmarknaden och öka sin attraktionskraft föreslår App et al. (2012, s. 263) att företag aktivt bör arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke.

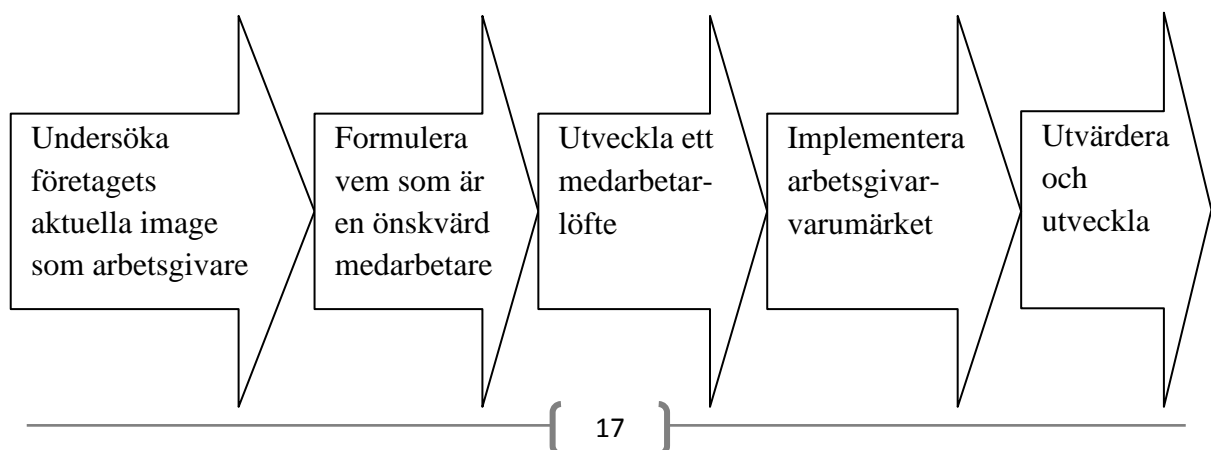
Employer branding används som en strategi för att kommunicera både internt och externt vad företaget som arbetsgivare kan erbjuda som är attraktivt och unikt. Lydeka et al. (2011, ss. 12) beskriver employer branding som ett strategiskt måste för företag i servicebranschen till följd av den ökade betydelsen av immateriella tillgångar och intellektuellt kapital. Som tidigare nämnt har employer branding definierats som ett paket av de fördelar en anställning kan erbjuda och som en arbetsgivare förknippar sig med. Dessa fördelar kan vara funktionella, ekonomiska eller psykologiska i form av bland annat förmåner, lön, status, karriärmöjligheter och upplevelser (Dyhre & Parment 2013, s. 11). Maxwell och Knox (2009, s. 903) menar att

en organisations arbetsgivarvarumärke blir mer attraktivt när organisationen som helhet uppfattas vara framgångsrik. Waghmare, Shivashankar, Sheshrao och Reshma (2013, ss. 2) hävdar att det är ett faktum att organisationer som anses vara attraktiva arbetsgivare kan betala lägre löner och fortfarande ha kompetenta medarbetare medan en mindre attraktiv arbetsgivare tvingas erbjuda högre löner för samma kompetensnivå.

Employer branding kan verka vara ett relativt nytt fenomen som på bara några år blivit en populär strategi bland framgångsrika företag. Dock har employer branding existerat långt tidigare än då strategin fick ett känt namn. Dyhre och Parment (2013, ss. 11) menar att framgångsrika företag sedan länge har insett fördelarna med att arbeta med ett varumärke gentemot anställda. Precis som varumärken för produkter och tjänster menar Parment och Dyhre (2009, s. 46) att det tar tid att bygga upp ett starkt arbetsgivarvarumärke och det kräver en långsiktig satsning. Att arbeta med employer branding och göra sitt företag känt som en attraktiv arbetsgivare är enligt Dyhre och Parment (2013, s. 12) en rekommenderad strategi för företag att spara pengar både kortsiktigt och långsiktigt. Waghmare et al. (2013, s. 2) lyfter fram arbetet med ett arbetsgivarvarumärke som en kontinuerlig process. Organisationers interna och externa mål – att attrahera, behålla och engagera medarbetare – kräver konstant beaktande oavsett ekonomiskt tillstånd. Waghmare et al. (2013, s. 2) förespråkar arbetet med att skapa, utvärdera och utveckla arbetsgivarvarumärket som en viktig prioritering i företag.

3.2 Ramverk för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke

Robertson och Khatibi (2012, s. 31) menar att det finns ett stort antal företag utan strategier för arbetet med företagets varumärke som arbetsgivare som fortfarande är framgångsrika vad gäller att attrahera, behålla och motivera anställda. Dock hävdar forskarna att ett arbete med en välutvecklad employer branding strategi kan förstärka och förbättra en organisations image som arbetsgivare. För att konkretisera arbetet med employer branding har forskningen om employer branding utvecklat ett ramverk för att skapa ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke (jfr Robertson & Khatibi 2012, s. 32, Dyhre & Parment 2013, s. 84). Detta ramverk innefattar fem olika steg:



3.2.1 Arbetsgivarens aktuella image

För att ett företag ska förstå sin position som arbetsgivare på arbetsmarknaden och på så vis kunna fastställa en lämplig grundlig åtgärdsplan föreslår Waghmare et al. (2013, s. 2) att företag tar hänsyn till hur företagets målgrupp uppfattar företaget som arbetsgivare. För att skapa en bild av hur företaget uppfattas som arbetsgivare menar Parment och Söderlund (2010, s. 160) att det är av stor vikt att företag förstår skillnaden mellan identitet och image samt att dessa två nämnda begrepp är samstämmiga i uppfattningen om företaget för att ett starkt varumärke skall kunna byggas. Enligt Grönroos (2006, ss. 330) är ett varumärkes image den bild av företaget som skapas hos målgruppen. Ett varumärkes image byggs upp kontinuerligt då varje steg i varumärkesprocessen och varje budskap relaterat till varumärket, vare sig det är positivt eller negativt, uppfattas separat och tillsammans skapar en image. Dyhre och Parment (2013, ss. 101) föreslår att företag genom bland annat kvantitativa undersökningar kan ta reda på hur omvärlden uppfattar företaget som arbetsgivare. Forskarna lyfter även fram vikten av att ta fram en så detaljrik beskrivning som möjligt av hur omgivningen ser på företaget.

Identitet däremot beskrivs som den bild av varumärket som företaget vill skapa hos målgruppen. För att förstå sitt företags identitet påtalar Dyhre och Parment (2013, s. 101) vikten av en förståelse för hur befintliga medarbetare ser på sitt företag. Forskarna lyfter fram medarbetarundersökningar som en god metod för att undersöka detta och påtalar samtidigt sannolikheten för att olika grupper av medarbetare upplever organisationen som arbetsgivare på olika sätt. För att kunna marknadsföra rätt attribut och förmedla en verklig bild av företaget är det av stor vikt att förstå organisationen och dess värderingar (Maxwell & Knox 2009, s. 904; Berthon et al. 2005, s. 152). Detta kommer att bidra till att säkerställa att arbetsgivarvarumärket speglar de anställdas intressen samt speglar en tydlig identitet i organisationen, vilket i sin tur bidrar till att anpassa beteendet hos anställda till värdena för företagets varumärke (Maxwell & Knox 2009, s. 904).

3.2.2 Den ideala medarbetaren

För att effektivisera arbetet med employer branding är det av stor vikt att företag tydligt definierar vilken typ av kompetens, personlighet och bakgrund de söker hos sina anställda. Företag har ofta en tydlig bild av sina målgrupper av kunder och vem som är ”drömkunden”. Dyhre och Parment (2013, s. 11) ställer sig frågan om företag har en lika tydlig bild av vem den ideala medarbetaren är och vad den kräver för att attraheras av arbetsgivaren? Alla företag vill attrahera, rekrytera och behålla ”talanger” men vem som är en talang beror på

vilka kompetenser ett företag behöver (Parment & Dyhre 2009, ss. 56). Den ideala medarbetaren är enligt Vaijyanthi, Roy, Shreenivasan & Srivathsan (2011, s. 94) den som engagerar sig i arbetet på ett sätt som uttrycker både den anställdes egen identitet och varumärkets identitet utan att en konflikt skapas emellan dessa två identiteter. Dyhre och Parment (2013, s. 88) menar att det är viktigt att medarbetarens kompetenser är anpassade till den tjänst som erbjuds av företaget. För att finna den ideala medarbetaren förespråkar Dyhre och Parment (2013, ss. 88) strategisk kompetensförsörjning som metod. Metoden går ut på att punktmarkera vilka medarbetare ett företag vill ha och vilka medarbetare de vill behålla. Enligt forskarna bör en tydlig målbild av vem medarbetaren är gå hand i hand med verksamhetsplanen och affärsplanen för att en strategisk kompetensförsörjningsplan ska lyckas. Utifrån den önskvärda image som företaget vill förmedla rekommenderar Dyhre och Parment (2013, s. 92) att företag marknadsför sig som arbetsgivare på ett sätt som lockar till sig den medarbetare som har de egenskaper som stämmer överens med den image företaget vill förmedla.

3.2.3 Utveckla ett medarbetarlöfte

Forskning påvisar att då företag utarbetar sin marknadsföring för att utveckla ett starkt arbetsgivarvarumärke bör företag skapa ett övertygande varumärkeslöfte för anställda som speglar företagets varumärkeslöfte gentemot sina kunder - ett medarbetarlöfte (Berthon et al. 2005, s. 152; Parment & Dyhre 2009, ss. 66; Dyhre & Parment 2013, ss. 92). Medarbetarlöftet är enligt Dyhre och Parment (2013, s. 93) grunden till att ett arbetsgivarvarumärke ska bli framgångsrikt. Med hjälp av den information medarbetarundersökningar kan ge, som beskrevs i ramverkets första steg, kan företaget skapa ett sant och effektivt medarbetarlöfte (jfr Dyhre & Parment 2013, s. 96). För att ta fasta på Ambler och Barrows (1996) grundläggande definition av employer branding menar App et al. (2012, s. 269) att ett medarbetarlöfte bör innehålla funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar. Dyhre och Parment (2013, s. 93, 96) påpekar att ett medarbetarlöfte bör vara kopplat till organisationens värderingar och ska vara den sanning en ny medarbetare först möter och den sanning som omfattas och bekräftas av nuvarande medarbetare. De hävdar att ett framgångsrikt medarbetarlöfte är sant, attraktivt, skiljer sig från konkurrenternas samt är formulerat på ett sätt som känns äkta (Parment & Dyhre 2009, s. 67). Medarbetarlöftet kan uppfattas mer attraktivt om det underlättar associationer och innefattar ord som konkret definierar organisationen och dess kultur (Dyhre & Parment 2013, s. 97). Forskarna påpekar dock vikten

av att medarbetarlöftet inte uttrycks klichéartat då det kan få medarbetarlöftet att kännas oäkta (Dyhre & Parment 2013, s. 98).

Berthon et al. (2005, s. 154) menar att företag bör utveckla rutiner för att kunna mäta i vilken grad varumärkeslöftena gentemot anställda hålls. För att stödja och stärka vad arbetsgivarvarumärket lovar i marknadsföringen bör organisationen, enligt forskarna, aktivt arbeta för att hela organisationen skall anpassas efter varumärkeslöftena samt utvärdera varumärkesarbetet.

3.2.3.1 Att förstå varför för att kunna förstå hur

Enligt Dyhre och Parment (2013, ss. 92) är ett medarbetarlöfte en avvägning mellan vad medarbetarna vill ha och vad de förväntar sig utav företaget, vilken önskvärd image företaget har samt vad företaget tror ger effekt på medarbetarnas nöjdhet och lojalitet som vidare påverkar företagets intäkter. Parment & Dyhre (2009, s. 109, 118-119) menar att det vid utvecklandet av ett medarbetarlöfte är viktigt att förstå varför anställda i ett företag väljer att sluta för att kunna förstå hur man ska arbeta för att erbjuda sina medarbetares önskningar och behov och på så vis kunna behålla sin personal.

För inte alltför längesedan bytte anställda jobb endast två eller tre gånger under hela sin karriär, men i dagens teknikbaserade värld finns en växande benägenhet och trend att byta jobb fler gånger och i snabbare takt (Gaddam 2008, s. 2). Det finns många anledningar till varför människor frivilligt väljer att lämna en organisation. En del anledningar är av personliga skäl såsom förändrad familjesituation, en önskan att lära sig nya kunskaper och ett nytt yrke eller på grund av att det nuvarande arbetet inte är tillräckligt stimulerande. Andra anledningar kan vara influerade av organisationen exempelvis då organisationen behandlar sina medarbetare illa eller orättvist, en anställd blir förbigången vid befordran eller blir ombedd att göra något som går emot sina egna värderingar (Mitchell et al. 2001, s. 96).

Enligt Mitchell et al. (2001, s.97) är två huvudfaktorer avgörande för att en anställd ska vilja stanna i en organisation - trivsel och jobbalternativ. En stor del av forskningen kring personalomsättning menar att låg arbetstillfredsställelse - en viktig indikator på önskvärdheten av att flytta på sig - har setts som en drivkraft för individers benägenhet att lämna en arbetsgivare (Direnzo & Greenhaus 2011, s. 567). Mitchell et al. (2001, s. 97) hävdar att människor som är nöjda med sina jobb, det vill säga nöjda med sin lön, handledning, möjlighet till befordran, arbetsmiljö och arbetsuppgifter kommer att stanna i organisationen, medan de som är missnöjda kommer att lämna. Givet samma nivå av missnöje kommer

människor med fler jobbalternativ vara mer benägna att lämna organisationen än de som har färre alternativ. Missnöje på arbetsplatsen kan vara grundat på både finansiella och icke-finansiella faktorer såsom stress, standardiserat och repetitivt arbete eller överbelastning. Våldigt ofta hävdar anställda officiellt att anledningen till att de lämnat en organisation var möjligheten till bättre förmåner eller andra hårda faktorer, men enligt Parment och Dyhre (2009, s. 60) är den vanligaste anledningen egentligen mjuka faktorer såsom bristfälligt ledarskap, dåliga relationer med medarbetare, inkompatibel organisationskultur eller brist på möjligheter till personlig utveckling.

Något som blivit allt viktigare för anställda idag är balansen mellan arbete och fritid, så kallad ”worklife balance” eller ”livspusslet”. Anställda vill ha fritid för att kunna sköta sina personliga åtaganden och spendera tid med vänner och familj. Påtryckningar från familjen, gemenskap och andra variabler som inte är jobbrelaterade kan påverka sannolikheten för att en anställd stannar eller lämnar en organisation (Mitchell et al. 2001, s. 102; Dyhre & Parment 2013, s. 56). Alla arbetstagare vill ha balans i livet men behoven är olika för olika människor. Dyhre och Parment (2013, s. 57) menar att balansen mellan arbete och fritid inte längre är angiven efter en generell norm såsom förr i tiden, utan påpekar att arbetsgivare måste inse att dagens arbetstagare behöver balansera livets komponenter individuellt.

Även det organisatoriska klimatet har enligt Benjamin (2011, s. 110) identifierats ha inverkan på medarbetarnas attityder och beteenden på arbetsplatsen och kan ha stor inverkan i en anställds beslut om att säga upp sig. Det rådande klimatet i en organisation kan påverka medarbetarnas attityder, vilket i sin tur påverkar deras arbetsprestation och samlevnad då det organisatoriska klimatet i ett företag *är* de anställdas känslor och föreställningar om organisationen. Om en anställd tycker om sitt arbete, är lojal till sin organisation och uppfattar att organisationen är lojal tillbaka kommer denne med större sannolikhet att stanna i organisationen (Mitchell et al. 2001, s. 102; Iverson & Deery 1997, s. 80).

3.2.4 Implementering av employer branding

Som ett fjärde steg i ramverket för att utveckla ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke sker implementeringen av föregående tre presenterade steg. Implementeringen sker genom att bryta ner, specificera och kommunicera organisationens medarbetarlöfte. Employer branding handlar till stor del om kommunikation, och enligt Dyhre och Parment (2013, s. 143) konkretiseras och synliggörs ett arbetsgivarvarumärke genom kommunikation. I tjänsteverksamheter kan, enligt Tansuhaj, Randall och McCullough (2007, s. 33), den interna

kommunikationen med de anställda vara nästan viktigare än den externa kommunikationen med kunderna. Steyn, Steyn och van Rooyen (2011, ss. 132) hävdar att medarbetarnas prestationer är direkt påverkade av den interna kommunikationen i en organisation. Effektiv intern kommunikation ger mening till det arbete medarbetarna utför, får medarbetare att känna sig delaktiga och ökar produktiviteten (Steyn et al. 2011, ss. 132). En konstant och ärlig kommunikation är ett viktigt verktyg för medarbetarnas engagemang. En god kommunikation hjälper företaget att hålla medarbetarna strömförande, fokuserade och produktiva (Ncube & Jerie 2012, s. 387). Då företag vill kommunicera sitt varumärke finns det flera faktorer att ta hänsyn till: Vilka kommunikationskanaler skall användas? Vad skall kommuniceras? Till vem och när skall det kommuniceras? (Parment & Dyhre 2009, s. 129; Dyhre & Parment 2013, ss. 143).

Ett företag har ofta mer än en målgrupp bland sina anställda, och varje målgrupp har sitt specifika sätt att kommunicera på, varför det är av vikt att organisationen anpassar sin kommunikation till var och en av dessa målgrupper (Dyhre & Parment 2013, s. 145). Nyckeln till god intern kommunikation är att förstå varandras behov, kunna sätta sig in i den andres situation så att sändare och mottagare befinner sig på samma våglängd (Steyn et al. 2011, s. 133). För att kunna ha en effektiv kommunikation påtalar Dyhre och Parment (2013, s. 147) att det är viktigt att kommunicera i tid och kontinuerligt så att organisationens målgrupper inte skall hinna glömma bort budskapet. Kommunikationskanalerna påverkar också budskapets mottagande. Idag finns en stor mängd olika kommunikationskanaler därför är det av stor vikt att organisationen analyserar vilka kanaler som är mest relevanta vid kommunikationen av employer branding (Dyhre & Parment 2013, s. 147).

App et al. (2012, s. 270) rekommenderar noggrannhet och följdriktighet i den interna och externa kommunikationen för att visa upp en konsekvent bild av arbetsgivaren. Om arbetsgivaren inte håller sina löften som tillhandahålls av arbetsgivarvarumärket kan det i värsta fall leda till att anställda lämnar organisationen vilket vidare innebär att företaget förlorar viktiga konkurrensfördelar (App et al. 2012, s. 270). Enligt Dyhre och Parment (2013, ss. 123) är ett sätt att använda medarbetarlöftet för att behålla och motivera medarbetare att med jämna mellanrum påminna medarbetarna om det unika och de fördelar företaget erbjuder dem och på så sätt bekräfta att de genom att stanna kvar i företaget har gjort ett bra val.

Robertson och Khatibi (2012, s. 43) hävdar att employer branding kan vara mycket ineffektivt om det inte fullständigt implementeras. Styrkan av både medarbetarlöftet och

arbetsgivarvarumärket verkar enligt forskarna vara betydligt högre då företag implementerar en välutvecklad employer branding- strategi.

3.2.5 Utvärdering och utveckling

Ramverkets sista steg för att skapa ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke och på så sätt behålla sina medarbetare rekommenderas av Parment och Dyhre (2009, s. 115) vara utvärdering samt utveckling av utvärderingens resultat. Utvärderingen kan göras genom antingen egenskapade medarbetarundersökningar, deltagande i externa undersökningar där organisationen jämförs med sina konkurrenter eller kundundersökningar som betygsätter medarbetarna. Ett annat sätt att utvärdera arbetet med arbetsgivarvarumärket är att uppskatta hur många relevanta sökande företagets utlysta tjänster attraherar och hur många internansökningar företaget får. Många internansökningar kan tyda på att medarbetarna är intresserade av att stanna kvar i företaget (Dyhre & Parment 2013, ss. 158). Att utföra och ta vara på utvärderingar över arbetet med företagets arbetsgivarvarumärke som strategi kan även användas för att förstå vilka kostnader det medför att inte vara en attraktiv arbetsgivare och att inte aktivt arbeta med employer branding (Dyhre & Parment 2013, ss. 167).

3.3 Sammanfattning av teori

I ovanstående avsnitt har uppsatsens teoretiska referensram presenterats. Teoriavsnittets struktur utgår ifrån fem steg i ett ramverk för att skapa ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke, där varje steg presenterar forskningens rekommendationer kring hur företag konkret kan arbeta med employer branding som strategi och på så vis lyckas uppnå ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

Ramverkets första steg innefattar en nulägesanalys av företagets image som arbetsgivare. I detta steg har skillnaden mellan image och identitet presenterats samt påpekat vikten av att dessa två uppfattningar visar en samstämmig bild av företaget som arbetsgivare. Här förespråkar forskningen kvantitativa undersökningar som en god metod för att ta reda på företagets aktuella image. Därefter har teoriavsnittet presenterat hur företag kan skapa en önskvärd image genom att förstå vad företagets målgrupp finner attraktivt. Genom att ledningen i företag förstår medarbetarnas önskningar och behov kan företaget påverka företagets image som arbetsgivare i en önskvärd riktning. Ramverkets tredje steg har beskrivit skapandet av medarbetarlöftet som en formulerad sammanställning av organisationens fördelaktiga erbjudande till anställda. Här har teorin lyft fram hur ett attraktivt medarbetarlöfte kan utformas och vilka faktorer forskningen anser företag bör ta hänsyn till.

Nästkommade steg har beskrivit hur implementering av en employer branding- strategi kan ske med hjälp av kommunikation. Här har teorin konkret beskrivit riktlinjer för hur effektiv kommunikation av arbetsgivarvarumärket kan uppnås. Slutligen har teorin beskrivit vikten av att utvärdera och ständigt utveckla arbetet med ett arbetsgivarvarumärke.

Den teoretiska referensram som i detta avsnitt har presenterats kommer härnäst att appliceras på huvuddragen av studiens empiriska material. Tillämpningen av teorin kommer i nästkommade avsnitt fungera som en hjälp för att tolka och förstå samt dra slutsatser kring uppsatsens empiriska material. Empirin kommer att kopplas till, jämföras mot och diskuteras i relation till den teoretiska referensram som detta avsnitt har presenterat.

4 Analys

Föregående kapitel har presenterat de teorier och den tidigare forskning som ligger till grund för uppsatsens empiriska analys. I detta kapitel sammanförs det empiriska materialet från de kvalitativa intervjuerna och dokumentstudierna med uppsatsens teoretiska referensram i en analys. Analysen speglar teorikapitlets struktur för att underlätta en jämförelse av uppsatsens teori och empiri.

4.1 Tillämpning av employer branding i reseföretag

Respondenterna i fallföretagen menar att de har svårt att peka på exakt vilka aktiviteter de gör som direkt kan hänföras till strategin employer branding utan menar snarare att allt de gör i företaget handlar om att vara ett attraktivt företag i både anställdas och kunders ögon. Flera av de intervjuade påpekar att employer branding är ett väldigt omfattande område som innefattar många olika aktiviteter i ett företag. Uppfattningen om att employer branding är ett omfattande område går i linje med Dyhre och Parments (2013, s. 11) resonemang som menar att employer branding är ett paket av de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar en arbetsgivare erbjuder sina medarbetare. Samtliga respondenter i fallföretagen nämner under intervjuerna exempel på ekonomiska fördelar de anställda i respektive fallföretag erbjuds. Marknadsmässig lön, ersättningar såsom friskvårdsbidrag, årliga bonusar och gratifikationer, pension, försäkringar och rabatterade resor räknas upp. De nämner även exempel på funktionella fördelar som ergonomiska faciliteter på arbetsplatsen, arbetsplatsförmåner såsom kaffe, te och frukostar, samt ordnad logi och transport för företagets utlandsanställda. Bland de psykologiska fördelar de intervjuade nämner återfinns aktiviteter där de anställdas familjemedlemmar är delaktiga, seminarier med fokus på kropp, hälsa och själ, temakvällar och teambuildings-aktiviteter. Dessa exempel på fördelar fallföretagen erbjuder sina medarbetare tyder på att samtliga fallföretag på ett eller annat vis arbetar med employer branding. Genom att erbjuda sina medarbetare dessa fördelar skapar fallföretagen sin attraktionskraft som arbetsgivare på det vis som Berthon et al. (2005, s. 151) beskriver att en arbetsgivares attraktionskraft återfinns. Utifrån de ovan nämnda exempel på paket av fördelar fallföretagen erbjuder sina medarbetare kan vi tyda att fallföretagen aktivt arbetar för sin attraktionskraft som arbetsgivare för att differentiera sig på arbetsmarknaden vilket App et al. (2012, s. 263) föreslår som ett sätt att attrahera och behålla kompetent och motiverad arbetskraft för att på så vis skapa konkurrensfördelar.

Informationschefen på Ving beskriver arbetet med employer branding som ett ständigt arbete i verksamheten. Personalchefen utvecklar detta och beskriver att employer branding för Ving inte fungerar som en enskild aktivitet utan arbetet med företagets arbetsgivarvarumärke är något som genomsyrar allt Ving arbetar med. Ving vill framstå som en attraktiv arbetsgivare i alla sammanhang, säger personalchefen och jämför arbetet med employer branding med Vings varumärkeslöfte till kunder och menar att precis på samma sätt som ett företag alltid arbetar för att attrahera kunder måste företag också arbeta för att attrahera och behålla medarbetare. Personalchefen nämner Vings årliga medarbetarundersökning flertalet gånger under intervjun och berättar att undersökningen har gjorts i över tio år i företaget som ett led i att skapa nöjda medarbetare. Enligt Vings interna information vi har fått ta del av visar medarbetarundersökningen mycket höga siffror på medarbetarnas uppfattning om företaget som arbetsgivare. ”Jag är stolt över att arbeta för Ving” och ”Jag skulle rekommendera Ving som arbetsgivare” är två av påståendena i undersökningen som fått mycket höga betyg på den positiva sidan av skalan. Ving är också rankad som plats 57 på Universums lista över Sveriges hundra mest attraktiva arbetsgivare (Universum 1). Att Ving har ett så starkt arbetsgivarvarumärke kan vara resultatet av den långsiktiga satsning som Parment och Dyhres (2009, s. 46) teori säger att ett starkt arbetsgivarvarumärke skapas genom.

Även personalchefen på Resia påpekar att employer branding är ett komplext begrepp som innefattar många olika aktiviteter. ”Det kan vara allt ifrån hur man visar upp sig som arbetsgivare i en annons till vad värdet ska vara att jobba för just Resia” säger personalchefen och berättar att Resia arbetar med alla delar av employer branding men har ingen anställd med specifikt ansvar för strategin och de tar heller inte hjälp från något konsultföretag för arbetet. Både Ving och Resia, som är två större företag inom turism- och resebranschen, påpekar att de har ett någorlunda strategiskt tänkande kring employer branding även om de inte uttalat arbetar med strategin.

Försäljnings- och marknadschefen i företag X menar att employer branding är något som ofta större företag arbetar med då de ofta har en större HR- avdelning och en mer omfattande HR-strategi som gör att de måste fokusera mer på employer branding. Försäljnings- och marknadschefen i företag X beskriver sitt företag som ett mindre företag i branschen och menar att de inte har möjlighet att arbeta med employer branding på samma sätt som ett stort företag har. Dock påpekar han att företaget naturligtvis arbetar med sin personal:

Det klart att vi har personalhandböcker och vi har lönepolicys och vi har alla dem här sakerna också för att naturligtvis jobba med våran personal för att få dem att stanna så länge

som möjligt /---/ men vi gör det inte på ett sätt som att vi har en eller två personer som bara sitter och fixar med det här /.../ för så stora är vi inte.

Personalrådgivaren på Nazar framhäver även han att Nazar, som räknas till ett av de mindre företagen i branschen, inte har samma möjligheter att arbeta med employer branding som de större företagen har. Enligt honom har de mindre företagen mindre resurser till marknadsföring vilket gör att de inte har råd med extern employer branding genom stora och kostsamma kampanjer. Dock hävdar han att de arbetar med intern employer branding och tror att genom att ha bra medarbetare som blir väl behandlade av företaget och som vidare sprider ett gott rykte om företaget som arbetsgivare kan vara tillräckligt för att attrahera och behålla önskvärda medarbetare och på så vis skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke utåt. Employer branding- specialisten Dyhre bekräftar att det ofta är de större företagen som arbetar mer strukturerat med employer branding. Dock påpekar hon vikten av att företag - oavsett storlek - bör tänka på sin kompetensförsörjning. Hon förstärker detta genom att säga:

/.../det räcker att 2-3 slutar för att dom inte trivs, då går du ju som litet företag nästan under, det är ju det här med att vara en attraktiv arbetsgivare /.../det är ju inte viktigt bara i ett stort företag utan det är minst lika viktigt i ett litet företag /.../.

Utifrån hur ledarna i fallföretagen beskriver sin hållning till strategin employer branding i intervjuerna kan vi observera att det finns en koppling mellan respektive företags storlek och omfattningen på arbetet med employer branding. De mindre företagen hävdar att de har ett mindre behov och mycket mer begränsade resurser för att utöva en renodlad strategi kring skapandet av ett arbetsgivarvarumärke. Detta kan sättas i kontrast till hur Waghmare et al. (2013, s. 2) beskriver arbetet med ett arbetsgivarvarumärke som konstant krävande av beaktning, oavsett ett företags ekonomiska tillstånd, för att uppnå de fördelar ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för med sig. Som Robertson och Khatibi (2012, s. 32) beskriver att alla företag som anställer personal automatiskt har en identitet som arbetsgivare kan tanken om att de mindre fallföretagen skulle ha ett mindre behov av employer branding vara felaktig. Utifrån det påstående Waghmare et al. (2013, s. 2) hävdar om att attraktiva arbetsgivare kan betala lägre löner till kompetenta medarbetare än en mindre attraktiv arbetsgivare, skulle de mindre fallföretagen kunna arbeta med en utarbetad strategi för employer branding trots att de inte anser sig ha tillräckliga resurser då detta skulle kunna löna sig i längden.

Personalchefen på Resia menar att Resia inte arbetar med employer branding utifrån att de har en problematik med att attrahera eller behålla personal, utan de bygger sin employer branding strategi på att de vill vara den bästa arbetsgivaren i branschen och att arbetsmiljön ska vara en intressant och dynamisk miljö att som anställd befinna sig i. De övriga representanterna för

fallföretagen hävdar även de att de inte arbetar med employer branding för att de ser en utmaning i att attrahera eller behålla personal. Vi har dock ingen oberoende evidens som talar för eller emot detta påstående. Flera av respondenterna i fallföretagen menar att produkten de säljer är en attraktiv produkt vilket gör att företaget som arbetsgivare blir attraktivt i sig. ”Vi jobbar ju med en jätterolig produkt så att jag menar där har vi lite gratis” säger informationschefen på Ving och syftar på att företagets attraktionskraft som arbetsgivare gynnas av den bransch de är verksamma i, vilket Robertson och Khatibi (2012, s. 31) inte menar är ovanligt. Företag kan enligt Robertson och Khatibi (2012, s. 31) fortfarande vara attraktiva arbetsgivare även om de inte strategiskt arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke, något flera av respondenterna i fallföretagen påvisar då de menar att arbetet med employer branding främjas av den dynamiska bransch de befinner sig i. Dock kan problematik uppstå om företagen förlitar sig på att medarbetarna i stor utsträckning attraheras av den produkt/tjänst företaget arbetar med. Det kan möjligtvis locka potentiella medarbetare men det hjälper troligen inte företag att behålla och motivera medarbetare, då Dyhre och Parment (2013, s. 11) påpekar att medarbetare attraheras av ett paket av fördelar som företag erbjuder. Med hjälp av det ramverk för att skapa ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke som Robertson och Khatibi (2012, s. 32) samt Dyhre och Parment (2013, s. 84) har tagit fram kommer vi nedan analysera hur fallföretagen internt arbetar med employer branding och vilka ansträngningar som kan öka fallföretagens attraktionskraft som arbetsgivare.

4.1.1 Fallföretagens aktuella image som arbetsgivare

Enligt den forskning som uppsatsens problemområde grundar sig på karaktäriseras besöksnäringen bland annat av hög personalomsättning, låg anställningstrygghet och tillfälliga arbeten. Den dokumentanalys som gjorts av rapporten ”Sveriges mest attraktiva bransch”, publicerad av Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (2013), visar att besöksnäringen generellt präglas av en hög personalomsättning. Omvärldens syn på branschen, enligt rapporten, är att den erbjuder kortsiktiga och tillfälliga arbetsplatser, otrygga arbetsgivare och otydliga karriärvägar (BFUF 1). Enligt Iverson och Deery (1997, s. 71) kännetecknas även besöksnäringen av en acceptans för hög personalomsättning.

Samtliga respondenter från de fallföretag som har verksamhet i utlandet skiljer på sina respektive organisationers utlandsverksamhet och hemmabas när det kommer till omsättning av personal. Försäljnings- och marknadschefen i företag X menar att det inte går att generalisera genom att påstå att hela resebranschen har en viss omsättningskultur och påpekar

att serviceindustrin består av så många fler typer av jobb än de jobb där den anställde möter kunden genom att säga:

Man kan inte generalisera så i resebranschen överhuvudtaget för det finns så mycket olika typer av jobb här och olika typer av företag, så jag tror inte man kan generalisera. Vi har en helt annan omsättning på personal här mot vad vi har till exempel nere på resmål, så att dem som jobbar mycket mer med den serviceintensiva leveransen så att säga har en högre omsättning än dem som kanske jobbar här på kontoret. Så att det är en väsentlig skillnad så att säga och beror väldigt mycket på vad man gör och vart man är i resebranschen.

Försäljnings- och marknadschefen fortsätter att förklara skillnaden i omsättning av personal mellan verksamheten i utlandet och hemmabasen genom att beskriva personalen i utlandet som vanligen unga människor som arbetar som reseledare eller guider längst ut i servicelinjen. Även personalchefen och informationschefen på Ving menar att det är en väsentlig skillnad på omsättningen av personal på Vings huvudkontor i Stockholm jämfört med omsättningen av personal ute på destinationerna. De båda beskriver personalomsättningen på huvudkontoret som väldigt låg. ”Jag tror att vi har slutat att mäta det för att det är så lågt” säger informationschefen och syftar på omsättningen av personal på Vings hemmabas. Vidare menar hon att hon fortfarande i viss mån anses som ny på jobbet, trots att hon jobbat på huvudkontoret i över fem år. Personalchefen menar att den genomsnittliga perioden en anställd stannar hos Ving är 13-15 år, ”och då har jag inte räknat dit utlandsverksamheten, alltså för de guiderna dem jobbar ett år ungefär, ett och halvt år, och sen flyttar dem ju hem”. Personalchefen beskriver det som naturligt att de medarbetare som arbetar i utlandet väljer att lämna företaget efter endast ett par år. Vidare förklarar hon att de som arbetar utomlands oftast ser det som en period i livet då de vill ha lite kul, resa och uppleva en annan kultur. De ser det som en erfarenhet som kan vara till nytta i ett senare skede i karriären. Även försäljnings- och marknadschefen i företag X instämmer med detta och menar att den höga omsättningen av personal i utlandsverksamheten är en grundförutsättning för den här typen av jobb, jobben längst ut i servicelinjen. Han menar att villkoren för dessa jobb är anpassade efter en hög omsättning på personal och beskriver det vidare genom att säga:

/.../du kan ju jämföra det nästan med att jobba på McDonald's eller vad sjutton som helst, alltså ja det klart du gör det ett tag sen går du vidare någon annanstans. Pluggar eller någonting för att du har någon annan plan.

Personalrådgivaren på Nazar menar att personalomsättningen i turismbranschen är förhållandevis hög och tror att omsättningen på personal på destinationerna beror på att verksamheten ser ut som den gör. Nazar har sin verksamhet igång endast under sommarsäsongen vilket gör att personalen på destinationerna har visstidsanställning. Detta gör

det ännu svårare att få personalen att komma tillbaka året därpå då det blir ett glapp på några månader då organisationen inte erbjuder några anställningar på destinationerna i utlandet. Trots detta tror inte personalrådgivaren på Nazar att Nazar har högre omsättning på personal i utlandet än vad deras konkurrenter har. I genomsnitt stannar en anställd två till tre säsonger, vilket i Nazars fall betyder två till tre år.

Resia som endast arbetar med försäljning av resor och inte har någon utlandsverksamhet har en väldigt låg omsättning av personal enligt personalchefen i företaget. Hon tror att uppfattningen om att det skulle vara hög omsättning på personal i turismbranschen till stor del hänger på de företag i branschen som är säsongbaserade och har säsonganställda.

Employer branding- specialisten Dyhre, som har en objektiv syn på turism- och resebranschen, tror att branschen alltid kommer ha en relativt hög personalomsättning men menar att företag istället för att acceptera personalomsättningen som något naturligt bör försöka minska omsättningen i den mån det går.

.../ för varje procent du minskar personalomsättningen, det är ju inte så att du ska gå ner till noll, men .../ säg att du har 25 % och du går ner till 20 så kan ju företagen räkna på hur mycket dom skulle spara om folk stannade i snitt säg 12 månader längre .../.

Vidare förklarar hon att om företag kan få medarbetare att stanna något längre än vad genomsnittet visar kommer resultat visa sig och företaget kan spara pengar.

Som ovanstående empiriska material påvisar medger samtliga representanter för de fallföretag som har utlandsverksamhet att det finns en acceptans för en hög omsättning av personal, såsom Iverson och Deery (1997, s. 71) beskriver, dock endast i företagens utlandsverksamhet. Villkoren för de medarbetare som arbetar i utlandsverksamheten gör att det anses fullt naturligt att de anställda där arbetar kortare perioder. Däremot motsäger alla representanter att det generellt är en hög omsättning på personal i hela branschen. Samtliga fallföretag menar att de har en mycket låg omsättning på personal på sina hemmabaser. Då dokument från SCB inte kan visa på siffror på personalomsättning i näringsgrenen Resebyråer och researrangörer, eftersom företag inte är skyldiga att redovisa sin personalomsättning, har vi ingen oberoende evidens som talar för eller emot fallföretagens påstående om sin personalomsättning. I relation till Grönroos (2006, ss. 330) teori om att ett varumärkes image byggs upp kontinuerligt och att alla budskap varumärket sänder ut, både negativa och positiva, påverkar imagen är fallföretagens inställning till omsättningskulturen problematisk. Det uppstår en konflikt mellan den image företaget tror att de har och den image omvärlden har av företagen. Vår studie av rapporten från BFUF påvisar att bilden av arbetsgivare inom besöksnäringen är

präglad av negativa associationer till stress, låg anställningstrygghet och låga utbildningskrav. Utifrån det samlade materialet tolkar vi att de övriga fallföretagen inte är eniga med omvärldens uppfattning av branschen.

Den samstämmighet mellan image och identitet som Parment och Söderlund (2010, s. 160) efterlyser för att ett starkt varumärke skall kunna byggas verkar förefalla svag hos fallföretagen. Fallföretagens identitet som företag med låg personalomsättning stämmer inte överens med den image av besöksnäringen som Iverson och Deery (1997, s. 71) och Hjalager och Andersen (2000, ss. 122) samt vår dokumentstudie påvisar. En strategi fallföretagen skulle kunna använda sig utav för att skapa en verklig uppfattning om sin aktuella image är den som Dyhre och Parment (2013, s. 101) föreslår om att genomföra detaljrika kvantitativa undersökningar på hur både medarbetarna och omgivningen ser på företagen som arbetsgivare.

4.1.2 Den ideala medarbetaren för reseföretag

Parment och Dyhre (2009, ss. 56) menar att vem som är en önskvärd medarbetare för företag att attrahera och behålla är beroende på vilka kompetenser ett företag behöver. Vilka förväntningar fallföretagen har på sina medarbetare återfinns väl uttryckt i de dokument som har studerats på fallföretagens hemsidor och det interna material vi har fått ta del av och det är tydligt att fallföretagen aktivt arbetar för att hitta de egenskaper hos medarbetare som de är i behov av. Metoden strategisk kompetensförsörjning som förespråkas av Dyhre och Parment (2013, ss. 88) där ledningen punktmarkerar vilka medarbetare företaget vill ha återfinns hos samtliga fallföretag. Ett konkret exempel på hur ett av fallföretagen beskriver en tydlig målbild av en medarbetare står skrivet i Nazars medarbetarhandbok (icke- offentligt dokument) där visioner och strategier presenteras. En av handbokens rubriker lyder: ”Profile of a Nazar Employee” och presenterar åtta viktiga egenskaper som företaget värderar högt hos sina anställda. Bland dessa nämns att en medarbetare hos Nazar har vinnarinstinkt, är service minded, har ett kommersiellt tänk, tar initiativ och ansvar, är självständig, kan flera nordiska språk och är en multitalang. Precis som Dyhre och Parment (2013, ss. 88) menar att målbilden av medarbetaren ska gå hand i hand med verksamhetsplan och affärsplan för att lyckas har fallföretagen integrerat tydliga bilder av sin ideala medarbetare i sina företagsplaner. Personalchefen på Ving beskriver lojalitet som en viktig egenskap Ving söker hos sina medarbetare. Hon förklarar att en lojal medarbetare är en medarbetare som ”tar striden” för ett företag i alla lägen och som kan försvara sitt företag. Informationschefen för Ving kallar lojala medarbetare för ambassadörer. Ytterligare egenskaper som flera utav de intervjuade

nämner som viktiga hos en ideal medarbetare är ett kommersiellt tänk och en hög servicekänsla. Flera respondenter nämner även stolthet över företaget som viktigt. Som Dyhre och Parment (2013, s. 11) efterlyser en tydlig bild hos arbetsgivaren av vem den ideala medarbetaren är verkar fallföretagen vara väl medvetna om vilka medarbetare de önskar. I linje med hur Vaijyanthi, Roy, Shreenivasan & Srivathsan (2011, s. 94) beskriver den ideala medarbetaren som den som engagerar sig i arbetet på ett sätt som uttrycker både sin egen och varumärkets identitet utan att en konflikt skapas emellan dessa två identiteter återfinns beskrivningar av fallföretagens önskvärda medarbetare uttryckt på just detta sätt i marknadsföringsmaterial. Vid en dokumentstudie av Vings hemsida (Ving 2) kunde följande uttryck återfinnas med en direkt länk till företagets värderingar: "När vi rekryterar nya medarbetare letar vi efter personer som delar våra värderingar. Läs mer om våra värderingar." Under intervjun med informationschefen på Ving betonar vikten av att en medarbetare har rätt attityd och lever upp till företagets värderingar ytterligare. En ideal medarbetare enligt henne lever ut företagets värderingar. "Vi märker ju att medarbetare som är engagerade och motiverade det är ju dom som skapar lönsamhet för företag" säger personalchefen på Ving. I enlighet med hur Dyhre och Parment (2013, s. 92) beskriver att en tydlig målbild av medarbetaren ska vara sammankopplad med företagets visioner, värderingar och mål verkar fallföretagen föra en strategisk kompetensförsörjningsplan. För att anpassa medarbetarnas kompetenser till den tjänst medarbetaren innehar, såsom Dyhre och Parment (2013, s. 88) rekommenderar, erbjuder samtliga fallföretag utbildning som främjar de egenskaper företagen eftersöker. Ett exempel på detta är Resias *Resia- Akademien*: ett brett utbud av utbildningar och kurser som har i syfte att uppfylla Resias mål om att ha de mest engagerade och kunniga medarbetarna i branschen (Resia 3).

Då dokumenten från fallföretagens hemsidor sannolikt är skrivna i marknadsföringssyfte kan dock likväl de egenskaper hos medarbetare som företagen efterlyser skilja sig från de egenskaper den som sedan anställs egentligen har. Det är lätt att räkna upp ett antal önskvärda egenskaper men i verkligheten kanske den ideala medarbetaren är svår att finna. Då denna uppsats inte har undersökt vilka egenskaper medarbetarna i fallföretagen har finns inget material som varken stödjer eller underminerar det respondenterna och dokumentstudierna påvisar.

4.1.3 Medarbetarlöftet

Ett grundläggande steg i utvecklandet av ett arbetsgivarvarumärke är enligt Berthon et al. (2005, s. 152) Parment & Dyhre (2009, ss. 66) och Dyhre & Parment (2013, ss. 92) skapandet

av ett övertygande varumärkeslöfte för medarbetare, ett medarbetarlöfte. Detta medarbetarlöfte ska enligt Dyhre och Parment (2013, s. 93) vara en sanning om företaget som medarbetarna i företaget kan känna igen och bekräfta. Personalchefen på Ving kallar det ”walk the talk” och menar att det är mycket viktigt att internt leva upp till det företaget lovar externt. På Ving mäter företaget via sin årliga medarbetarundersökning hur medarbetarna upplever företaget och medarbetarna betygsätter om företaget lever upp till de medarbetarlöften de marknadsför vilket korrelerar med Berthons et al. rekommendationer av rutiner för att mäta i vilken grad varumärkeslöftena gentemot anställda hålls.

Vid studier av fallföretagens hemsidor och internt material vi fått ta del av återfinns tydliga medarbetarlöften hos samtliga fallföretag. Löftena består av vad företagen kan erbjuda i fråga om bland annat lön, förmåner, arbetsmiljö och kompetensutveckling. Detta tyder på att de medarbetarlöften fallföretagen ger innehåller det paket av fördelar App et al. (2012, s. 269) rekommenderar att ett effektivt medarbetarlöfte bör innehålla. Ett exempel på fallföretagens sätt att skapa ett medarbetarlöfte som är kopplat till organisationens värderingar såsom Dyhre och Parment (2013, s. 93, 96) påpekar vara viktigt är Resias medarbetarlöfte kallat ResiaTravelGroup-andan (Resia 4) som vilar på tre grundläggande värderingar. Dessa värderingar är *respekt*, *kompetens* och *energi* som definierar organisationskulturen hos Resia, konkreta ord som enligt Dyhre och Parment (2013, s. 97) gör medarbetarlöftet mer attraktivt. På liknande vis har även Ving byggt upp sina medarbetarlöften. De värderingar som skapar Vings medarbetarlöfte är ”*Lyckas som ett team, leverera för våra kunder, engagera varandra, skapa resultat och agera med integritet*”(Ving 5).

Dyhre och Parment (2013, s. 93, 96) påpekar att ett medarbetarlöfte bör vara kopplat till organisationens värderingar och ska vara en sanning som omfattas och bekräftas av nuvarande medarbetare. För att påvisa att det fallföretagen lovar sina anställda också hålls låter företagen sina medarbetare uttrycka upplevelser och erfarenheter av arbetsgivaren i företagets marknadsföringsmaterial. Återigen tvingas vi hålla oss kritiska till det marknadsföringsmaterial vi fått ta del av. Vi är kritiska till att de medarbetare som fallföretagen väljer att visa upp i sin marknadsföring visar en enhetlig bild av företagen som arbetsgivare då de dokument vi har studerat enbart är skrivna i syfte att marknadsföra företagen som arbetsgivare.

4.1.3.1 Att förstå de värden som attraherar medarbetarna

På frågan om vad som karaktäriserar en attraktiv arbetsgivare var svaren från respondenterna i fallföretagen likartade. Som en del i att få medarbetarna engagerade och lojala i Ving och vilja stanna kvar i företaget beskriver de båda respondenterna från Ving hur ledningen mäter och följer upp medarbetarnas engagemang genom sin medarbetarundersökning. De för även kontinuerliga utvecklingssamtal med de anställda för att på så sätt se de anställdas utveckling och vilka personliga mål de anställda har. För att anställda ska kunna se en framtid i företaget påpekar samtliga respondenter i fallföretagen att det är oerhört viktigt att tillgodose medarbetarnas utvecklingsmöjligheter. Precis som Dyhre och Parment (2013, s. 58) belyser att individuella utvecklingssamtal och personliga utvecklingsplaner har blivit alltmer viktiga förklarar respondenterna i respektive fallföretag att de har insett att för att kunna behålla kompetent personal måste personalen kunna se sina utvecklingsmöjligheter i företaget. Personalchefen på Resia beskriver hur Resia ständigt ser till att utveckla företagets kompetens genom att utbilda sin personal kontinuerligt. Här lyfter hon återigen fram företagets egna interna utbildningsprogram Resia-Akademien. Även resterande fallföretag erbjuder sina anställda utbildning för att medarbetarna ständigt ska utvecklas. Enligt personalchefen på Ving lägger Ving oerhört mycket resurser på att utbilda sina medarbetare på alla nivåer utifrån de behov medarbetarna har för att kunna utföra sitt arbete och utvecklas i företaget. Personalrådgivaren på Nazar beskriver att på grund av deras uppehåll av verksamheten i utlandet under vintertid försöker de binda sina anställda till att komma tillbaka året efter genom att erbjuda ersättning för olika kurser och utbildningar de anställda går under de inaktiva månaderna som sedan kan komma företaget till nytta, något de kallar för *Studyfee*. Ett exempel han nämner är att Nazar kan ersätta kostnader för ett körkort då en duktig medarbetare saknar körkort och kan komma att behöva det i tjänsten.

Försäljnings- och marknadschefen i företag X förklarar att företag som arbetsgivare måste presentera ett attraktivt paket av olika värden för de anställda för att som företag skapa attraktionskraft. Vidare illustrerar han detta genom att citera en av hans före detta chefer:

En tidigare chef till mig sa alltid 'if you pay peanuts you get monkeys' och det ligger ju naturligtvis något i det, du måste ju ha något som är attraktivt.

Vad som då är attraktivt menar han är ett brett spektrum och kan vara allt ifrån att arbetsgivarens målsättningar och värderingar stämmer överens med arbetstagarens karriärmål till vad arbetstagaren uppskattar på kafferasten. Han räknar upp friskvårdsbidrag, bonusar och utbildning som nödvändiga för att attrahera en arbetstagare men menar att det i slutändan inte

är dessa värden som skapar drivkraft hos en anställd. För att få en anställd att vilja stanna kvar i ett företag en längre period menar han att företaget måste förstå vilka värden som skapar drivkraft hos de anställda varje dag. Att arbetsgivaren ger arbetstagaren möjligheter att nå personliga karriärmål, ger utökad ansvar och visar uppskattning för den arbetsinsats den anställda gör menar försäljnings- och marknadschefen i företag X är viktigt för att vara en attraktiv arbetsgivare på lång sikt. Personalrådgivaren på Nazar framhåller att utöver de hårda värden som består av ekonomiska ersättningar är det även viktigt att en arbetsgivare har egenskaper som flexibilitet och förståelse för sina anställda och deras behov. Mitchell et al. (2001, s. 102) och Dyhre och Parment (2013, ss. 56) understryker vikten av att ledare i företag tar hänsyn till individens behov av att kunna balansera livets komponenter. En attraktiv arbetsgivare tar hänsyn till medarbetarnas behov av att få ihop arbete och fritid menar personalrådgivaren på Nazar och beskriver hur Nazar försöker att stötta sina anställda i att få ihop livspusslet, något som Mitchell et al. (2001, s. 102) och Dyhre och Parment (2013, ss. 56) anser har blivit en alltmer viktig aspekt i företags arbete med att attrahera och behålla personal. Nazar försöker att vara flexibla och se till individens livssituation. Detta utvecklar personalrådgivaren genom att säga:

.../kvinnor och män har precis samma behov, att man ska få ihop arbete och fritid.../vi har också en del ensamstående idag, till exempel där man är ensamstående med barn och då är det väldigt viktigt att vi som arbetsgivare kan stötta dem i det här, att se till att dem får det att funka.../

Ett exempel på hur Nazar tillgodoser sina medarbetares balans mellan arbete och fritid är att ledningen försöker anpassa de anställdas arbetstider efter deras livssituation.

Övriga respondenter i fallföretagen är även dem medvetna om att en arbetstagare attraheras av en arbetsgivare som är flexibel och tar hänsyn till individen och dess behov, även om behoven går utanför arbetslivet. Flera av respondenterna uttrycker att en attraktiv arbetsgivare är uppbyggd kring ett givande och tagande mellan arbetsgivaren och medarbetarna, något som enligt Mitchell et al. (2001, s. 102) samt Iverson & Deery (1997, s. 80) sannolikt kan öka möjligheterna för att medarbetarna blir lojala och stannar i organisationen. Personalrådgivaren på Nazar menar att det även är upp till den enskilda individen att söka sig till en arbetsgivare som erbjuder en tjänst där man får arbeta med något man tror på, brinner för och trivs med. Det är en grundförutsättning för att en arbetsgivare ska vara attraherande menar personalrådgivaren. Även informationschefen på Ving menar att det är viktigt att själva produkten är intressant för arbetstagaren för att arbetsgivaren överhuvudtaget ska vara attraktiv. Utöver det är det enligt henne också viktigt att arbetsgivaren erbjuder goda

arbetsvillkor och att arbetsgivaren är lyhörd för sina anställda. Hon tror att de mjuka värdena blir allt mer viktiga och menar att givetvis måste de anställda ha lön men det är de mjuka värdena som gör att man som anställd vill stanna kvar i ett företag. Detta stöds av Parment och Dyhres (2009, s. 60) uttalande om att den vanligaste anledningen till att anställda lämnar en organisation är mjuka värden. En viktig aspekt för att skapa ett medarbetarlöfte är enligt Dyhre och Parment (2013, ss. 92) att kunna avväga mellan vad medarbetarna vill ha och vad de förväntar sig utav företaget. Detta förefaller vara en aspekt som fallföretagen är medvetna om. Samtliga framhäver ovan på olika sätt att de värden som gör en arbetsgivare attraktiv kan vara både hårda och mjuka värden, och fallföretagen arbetar aktivt med att beakta alla dessa värden och har därför de förutsättningarna Parment och Dyhre (2009, s. 109, 118-119) menar krävs för att kunna skapa ett sant och effektivt medarbetarlöfte.

4.1.4 Att stärka arbetsgivarvarumärket genom intern kommunikation

Samtliga respondenter från fallföretagen beskriver kommunikation som ett viktigt verktyg för att förmedla medarbetarlöftet vilket är det som Dyhre och Parment (2013, s. 143) menar är ett lämpligt sätt att konkretisera och synliggöra ett arbetsgivarvarumärke. Personalrådgivaren på Nazar beskriver att ledningen på Nazar använder sig av kommunikation för att ge mening till medarbetarna och göra dem delaktiga i företagets aktiviteter som en del i arbetet för att behålla sina medarbetare. Employer branding- specialisten Tidhammar beskriver vikten av att använda rätt kommunikationskanal samt vikten av att anpassa kommunikationen till den målgrupp ledningen kommunicerar med för att medarbetarna ska kunna ta till sig företagets budskap. Han belyser detta genom att säga:

Det kanske är så att du skall använda olika kanaler för att nå olika målgrupper? Val av kanal är jätteviktigt, för att har du en kanal och tror att du ska träffa alla, är det risk att du träffar långt ifrån alla.

De båda representanterna för Ving nämner företagets intranät och hemsida som viktigaste interna kommunikationskanaler. Dessa kanaler är viktiga för att nå ut till alla företagets medarbetare då Ving är ett så pass stort företag. De belyser också företagets månadsmöten, kickoffar och konferenser som tillfällen då företagets budskap kommuniceras ut. Personalchefen på Ving berättar att företaget har översatt sina värderingar till de olika språk som finns i koncernen:

Vi har ju många olika språk i vår koncern /.../ det är viktigt att alla kan ta till sig värderingarna /---/ vi tror att man ska hålla språket nära personer så att man faktiskt kan ta till sig det och man kan smaka på det, man kan prata om det och kommunicera.

Även personalrådgivaren på Nazar beskriver hur Nazar för att kunna effektivisera den interna kommunikationen översätter allt företaget gör på sina fyra nordiska språk. Han nämner även möten med de anställda och nyhetsbrev som viktiga kommunikationskanaler med de anställda. För att kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke har Ving och Nazar tagit i beaktning de aspekter som Dyhre och Parment (2013, ss. 143) påpekar vara viktiga. Genom att använda flera olika kommunikationskanaler och anpassa kommunikationen till sin målgrupp kommer kommunikationen att nå den effektivitet som företagen önskar och det fjärde steget i ramverket, att implementera arbetsgivarvarumärket, kan uppnås. Insikten om att företaget har olika målgrupper bland sina anställda och att dessa målgrupper har olika sätt att kommunicera på ger fallföretagen den goda kommunikation som Ncube och Jerie (2012, s. 387) menar medför strömförande, fokuserade och produktiva medarbetare. Försäljnings- och marknadschefen i företag X menar att det företag han representerar är för litet för att använda sig av avancerade kommunikationskanaler i form av exempelvis intranät. Företagets interna kommunikation sker via möten eller som han uttrycker sig ”man har ju en dialog med människor helt enkelt”.

Effektiv kommunikation kan, enligt Dyhre och Parment (2013, s. 147), uppnås genom att kommunikationen sker kontinuerligt och i rätt tid. Detta är också något som representanterna i fallföretagen beskriver att de gör. Representanterna för Ving beskriver att genom kontinuerliga månadsmöten, frukostmöten, workshops och seminarier blir de anställda informerade om företagets olika aktiviteter och projekt, blir uppdaterade om läget i organisationen och får möjlighet att fördjupa sig i olika teman ledningen anser relevanta för medarbetarna.

Raj & Jyothi (2011, s. 23) menar att kvaliteten på ledarskapet och effektiviteten på den interna kommunikationen spelar en viktig roll för att behålla medarbetarna i företaget, något som respondenterna uppmärksammar. Samtliga respondenter pekar ut just ledarskapet som en viktig faktor i den interna kommunikationen då ledarna ansvarar för att sprida information och budskap genom hela organisationen. På frågan om vilka interna kommunikationskanaler fallföretagen använder sig utav för att nå ut till sina medarbetare svarar personalchefen på Resia att ”oavsett vilken intern kommunikation företaget än håller på med så går den alltid via eller genom cheferna i företaget, det är sedan chefernas ansvar att tolka och vidareförmedla budskapet till medarbetarna.” Ledarna i respektive fallföretag förefaller vara en viktig kanal för att genomföra den interna kommunikationen och på så vis hålla företaget och de anställda sammanhållna.

Att visa en konsekvent bild av arbetsgivaren med hjälp av noggrannhet och följdriktighet i den externa och interna kommunikationen är enligt App et al. (2012, s. 270) ett sätt att behålla medarbetarna i organisationen. Transparens och ärlighet i kommunikationen som viktigt för företagets trovärdighet i medarbetarnas ögon nämndes av samtliga intervjuade. Informationschefen på Ving beskriver detta på ett mycket tydligt sätt:

Det är klart att man måste vara ärlig i sin kommunikation, ledningen kan inte ha någon dold agenda. Man måste verkligen alltid berätta sanningen. Vi säger alltid samma sak internt och externt till exempel, vi skulle aldrig säga liksom någonting som skulle kunna komma fram i något annat sammanhang utan man måste vara ärlig och transparent. Det är jätte jätte viktigt idag annars är fallhöjden ganska hög.

Även personalrådgivaren på Nazar nämner transparens och noggrannhet i kommunikationen som ett sätt att få med sig medarbetarna och exempelvis i god tid kunna förbereda dem för förändringar och målsättningar. Han beskriver att Nazar försöker hålla sina medarbetare uppdaterade om affärsplanen, vart företaget är på väg och vilka företagets mål är genom kontinuerliga möten och nyhetsbrev.

Dyhre och Parment (2013, ss. 143) beskriver att employer branding till stor del handlar om kommunikation, något som respondenterna påvisar genom att beskriva den interna kommunikationen i de respektive fallföretagen som en viktig del i arbetet med employer branding. Att de intervjuade i fallföretagen betonar vikten av en god internkommunikation tyder på att de är medvetna om den betydelse som App et al. (2012, s. 270) menar att kommunikationen med de anställda har för att de ska tro på företaget och vilja stanna kvar i företaget.

Vid förfrågan om fallföretagen arbetar efter en välutvecklad employer branding- strategi beskrev samtliga respondenter i fallföretagen att de arbetar med delar av employer branding men inte har en renodlad strategi. Ovanstående sett i kontrast till det Robertson och Khatibi (2012, s. 43) hävdar om att implementering av en ofullständig employer branding strategi är ineffektiv kan vara en av anledningarna till att fallföretagens image som arbetsgivare, som visade sig utifrån dokumentstudien på BFUFs rapport(BFUF 1), fortfarande är präglad av negativa associationer.

4.1.5 Utvärdering och utveckling

I ett sista steg för att skapa ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke rekommenderar Parment och Dyhre (2009, s. 115) och Robertson och Khatibi (2012, s. 32) utvärdering av strategin och utveckling av utvärderingens resultat. Ving är det enda utav de fyra fallföretagen som beskriver att de utvärderar sitt arbete med employer branding genom både interna undersökningar och medarbetarsamtal. Övriga fallföretag nämner endast medarbetarsamtal som utvärderingsmetod. Både personalrådgivaren på Nazar och försäljnings- och marknadschefen i företag X påpekar att deras respektive verksamheter är så pass små att de inte har ett behov av avancerade medarbetarundersökningar, utan nöjer sig med muntliga samtal som förs i samband med medarbetarsamtal eller under kafferasten.

Parment och Dyhre (2009, s. 115) menar att ytterligare ett sätt att utvärdera sitt arbetsgivarvarumärke är genom att delta i externa undersökningar där företaget kan jämföras med sina konkurrenter. Dokumentstudierna av företagens hemsidor visar att samtliga fallföretag är deltagande i flertaliga externa undersökningar. Ving marknadsför sig på sin hemsida med sin utmärkelse som en av landets hundra bästa arbetsgivare – ett bevis på att deras ansträngningar för att framställas som en attraktiv arbetsgivare lönar sig. Resia har 2013 blivit utnämnd till bästa affärsresebyrån i en extern undersökning.

Dyhre och Parment (2013, ss. 158) menar att ett sätt att utvärdera arbetet med arbetsgivarvarumärket är att uppskatta hur många relevanta sökande företagens utlysta tjänster attraherar och hur många internansökningar företaget får, ett sätt som respondenterna i fallföretagen använder sig av som en typ av utvärdering. På frågan om vilket rykte fallföretagen tror sig ha som arbetsgivare menar samtliga att de har ett bra rykte, något de grundar på alla arbetsansökningar de får – både interna och externa. Personalchefen på Ving berättar att på Vings huvudkontor har många av de cirka 500 anställda en bakgrund i företagens ulandsverksamhet, en bakgrund som företaget värderar högt och som tyder på att företaget är en attraktiv arbetsgivare då medarbetarna vill vara kvar i företaget. Detta kan förstärkas utifrån de dokumentstudier som utförts på företagens hemsida. ”Många av våra medarbetare på huvudkontoret i Stockholm har arbetat i vår utlandsorganisation eller i någon av våra kundcenter. /---/ När vi får en vakans tillsätts den oftast internt” (Ving 4). På detta sätt kan även övriga fallföretag utvärdera sin attraktivitet som arbetsgivare då alla respondenter beskriver ett överflöd av ansökningar som inte alltid går att tillfredsställa.

5 Slutsatser och diskussion

Det avslutande kapitlet ämnar besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Kapitlets första del presenterar de slutsatser som har dragits genom den empiriska analysen och därefter diskuteras dessa ur ett vidare perspektiv. Slutligen presenteras uppsatsens kunskapsbidrag och förslag till vidare forskning ges.

5.1 Slutsatser

Den empiriska analysen har tagit utgångspunkt i uppsatsens problembakgrund och frågeställning: Om och hur arbetar reseföretag med employer branding för att behålla medarbetare? Vilka ansträngningar kan öka ett företags attraktionskraft som arbetsgivare?

Inledningsvis styrker uppsatsen att företag inom turism- och resebranschen tillämpar employer branding som ett sätt att differentiera sig på arbetsmarknaden för att på så vis skapa konkurrensfördelar. Detta görs genom att erbjuda de anställda ett paket av ekonomiska, psykologiska och funktionella fördelar. Det har konstaterats att beroende på företags storlek skiljer sig tillämpningen av strategin employer branding. De mindre företagen hävdar sig ha ett mindre behov och begränsade resurser för att utöva en renodlad strategi för skapandet av ett arbetsgivarvarumärke, något som i analysen framkommit vara ett kortsiktigt tänkande. De mindre företagen skulle på längre sikt gynnas av att arbeta med en utarbetad strategi för employer branding då analysen har visat att en långsiktig satsning på employer branding skapar ett starkt arbetsgivarvarumärke. Dock kan företag vara attraktiva arbetsgivare även om de inte strategiskt arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke då den bransch företaget är verksam i kan främja företagens attraktionskraft som arbetsgivare. Analysen har emellertid visat att en välutvecklad employer branding- strategi kan förstärka och förbättra en arbetsgivares image.

Problembakgrunden till uppsatsen var den allt större betydelse de mänskliga resurserna har fått för den kvalitet företag i turism- och resebranschen erbjuder sina kunder som vidare påverkar företagens ekonomiska resultat sett i relation till den höga personalomsättning och den omsättningskultur som enligt Iverson och Deery (1997, s. 71) samt Hjalager och Andersen (2000, ss. 122) präglar branschen. I förhållande till denna problembakgrund var det av relevans att undersöka hur ledningen i reseföretag upplever sin personalomsättning för att på så vis ta reda på om fallföretagens identitet stämmer överens med dess image. Detta för att vidare ta reda på om första steget i ramverket för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke uppfylls av fallföretagen.

Analysen visar att fallföretagens uppfattning av sin personalomsättning gör att det uppstår en obalans mellan fallföretagens identitet och image som arbetsgivare. Samstämmigheten mellan dessa två begrepp är svag hos fallföretagen – identiteten som företag med låg personalomsättning motsäger den image som omvärlden har av branschen som forskning och dokumentstudier har påvisat. Detta kan vara problematiskt då ramverket för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke, som Dyhre och Parment (2013, s. 84) samt Robertson och Khatibi (2012, s. 32) föreslår, eftersträvar en verklig uppfattning av företagets aktuella image som arbetsgivare för att kunna skapa samstämmighet mellan identitet och image. En strategi för att skapa en verklig uppfattning om sin image är att genomföra kvantitativa undersökningar på både omvärldens och medarbetarnas image av företaget som arbetsgivare.

Analysen har identifierat att fallföretagen har en klar och tydlig bild över vem som är den ideala medarbetaren för respektive företag. Egenskaperna hos fallföretagens ideala medarbetare efterlyses i relation till företagets behov och värderingar och går hand i hand med verksamhetsplan och affärsplan. Att föra en strategisk kompetensförsörjningsplan är en ansträngning som kan öka ett arbetsgivarvarumärkes attraktionskraft.

Ett attraktivt medarbetarlöfte skapas med hjälp av konkreta ord som är kopplade till ett företags värderingar och innehåller aspekter av det paket av fördelar arbetsgivaren attraherar medarbetare med. Samtliga fallföretag har tydliga uttalade medarbetarlöften som aktivt har formulerats med hjälp av de fördelar företagen tror att medarbetarna attraheras av. Fallföretagen har en god förståelse för vad medarbetarna finner attraktivt med organisationen och på så vis har företagen enligt analysen rätt förutsättningar för att skapa ett effektivt medarbetarlöfte. För att mäta om företaget håller vad medarbetarlöftet lovar samt visar en rättvis bild av företaget tillämpas medarbetarundersökningar, en ansträngning som kan öka ett företags attraktionskraft som arbetsgivare. Ytterligare en ansträngning som kan öka arbetsgivarens attraktionskraft som framkommit i denna studie är att bygga sitt medarbetarlöfte utifrån de värden som attraherar medarbetare. Medarbetarlöftet bör bestå av både hårda och mjuka värden och dessa kräver ständig beaktning.

Ett verktyg som fallföretagen använder sig utav för att implementera arbetet med arbetsgivarvarumärket är kommunikation vilket är ett lämpligt sätt att konkretisera och synliggöra ett arbetsgivarvarumärke. För att kommunikationen ska effektiviseras använder fallföretagen flera olika kommunikationskanaler, anpassar kommunikationen till företagets olika målgrupper samt kommunicerar kontinuerligt och i rätt tid, en ansträngning som kan

medföra fokuserade och produktiva medarbetare. Ledarskapet har en stor betydelse för effektiviteten i den interna kommunikationen.

Analysen har visat att fallföretagen endast har implementerat vissa delar av strategin employer branding. Denna ofullständiga implementering kan vara ineffektiv för företagen och kan också vara en av anledningarna till att fallföretagens image som arbetsgivare, trots sin identitet, har en negativ image som arbetsgivare.

Samtliga fallföretag utvärderar sitt företag som arbetsgivare genom medarbetarsamtal, medan det större företaget Ving även använder sig utav interna medarbetarundersökningar. Fallföretagen deltar även i externa undersökningar för att skapa en uppfattning om hur de är positionerade som arbetsgivare på arbetsmarknaden. Analysen visar att ytterligare ett effektivt sätt att utvärdera sitt arbetsgivarvarumärke är genom att uppskatta antalet interna och externa arbetsansökningar, något fallföretagen arbetar med.

5.2 Diskussion

Syftet med uppsatsen var att generera kunskap inom fältet Service Management om hur tjänsteverksamheter internt arbetar med employer branding. Undersökningen avgränsades till företag inom turism- och resebranschen. För att uppnå en hög attraktionskraft som arbetsgivare och på så sätt behålla sina medarbetare har det visat sig att tjänsteföretag bör fullfölja en välstrukturerad employer branding strategi. I denna studie har vi identifierat och förklarat ett strategiskt ramverk bestående av fem steg för att uppnå ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke.

Den problembakgrund som uppsatsens syfte och frågeställning grundar sig ur visar hur omvärlden ser på turism- och resebranschen som arbetsgivare, det vill säga företagets image. Studien har dock visat att företagets uppfattning om branschens image är felaktig vilket påverkar företagets utgångspunkt för arbetet med företagets arbetsgivarvarumärke. Den missvisande bilden av branschen kan hindra företag från att upptäcka det medarbetarna anser vara attraktivt hos en arbetsgivare vilket vidare kan leda till att företag kan komma att formulera oriktiga medarbetarlöften. Ett missvisande medarbetarlöfte kan således påverka en persons beslut att lämna en organisation.

Att omsättningen på personal kan vara hög nära servicelinjen är naturligt och kommer säkerligen fortsätta vara så i serviceverksamheter så länge villkoren för dessa arbeten är anpassade för kortare anställningsperioder. Vi tror dock att en satsning på att försöka behålla

personal i sitt företag något längre än genomsnittet kan vara värdefullt för företag. En medarbetare som har längre erfarenhet av ett företag och dess tjänster kan lättare agera i linje med företagets mål och värderingar vilket i sin tur kan öka kvaliteten på tjänsten. Även om vår studie visat att företag i turism- och resebranschen bara till viss del upplever en omsättningskultur tror vi att det finns ett behov av att strategiskt arbeta med frågor som berör bibehållning av kompetent personal då dagens globala marknad är allt mer konkurrensutsatt och behovet av att differentiera sig genom sina medarbetare har gjort att det blivit allt mer avgörande att vara en attraktiv arbetsgivare.

De fallföretag som i denna studie undersökts visar en god medvetenhet om vikten av employer branding, dock arbetas det inte efter en välstrukturerad strategi. En viktig slutsats var även att företagen arbetar olika med employer branding beroende på företagets storlek. Vi anser dock att storleken på ett företag är oväsentlig för företag som verkar i tjänstesektorn. Det väsentliga är att tjänsteverksamheter har människor som sin största resurs och bör därför oavsett storlek vara måna om att vara en attraktiv arbetsgivare och försöka attrahera och behålla kompetens. Det kan därför utifrån slutsatserna från analysen i denna studie föreslås att employer branding är en strategi som alla tjänsteverksamheter bör arbeta med för att behålla värdefulla medarbetare.

Under vår utbildning på kandidatprogrammet Service Management har den del av utbildningen som fokuserar på marknadsföring tenderat att fokusera på marknadsföring gentemot konsumenter. Ett förslag från författarnas sida är att employer branding skulle belysas i utbildningen då vi anser det vara av stor vikt för nyblivande ledare att ha kunskaper om hur arbetsgivare bör marknadsföra sig inför sina medarbetare, då konkurrensen om kompetenta medarbetare blir allt strängare inom tjänstesektorn.

5.3 Kunskapsbidrag till området Service Management

Genom att undersöka hur företag inom turism- och resebranschen arbetar med employer branding för att behålla medarbetare har uppsatsen bidragit med kunskap om employer branding och de fördelar tjänsteverksamheter kan erhålla genom att mer omfattande arbeta med strategin. Uppsatsen har givit en lägesrapport kring hur arbetet med employer branding för att behålla medarbetare ser ut i turism- och resebranschen. Då forskningen kring employer branding tenderat fokusera på rekrytering och attrahering av potentiella medarbetare anser vi även att uppsatsen givit kunskap om hur employer branding kan användas för att behålla medarbetare. Genom denna kunskap har vi en förhoppning om att ett intresse hos läsaren

skapats för att vidare undersöka området employer branding och hur det kan bidra till att behålla medarbetare.

5.4 Förslag till vidare forskning

Diskussionen kring uppsatsens slutsatser och resultat har lett oss in på funderingar kring vidare forskning och framtida studier.

Vår undersökning har avgränsats till endast ett fåtal företag inom turism- och resebranschen. Intressant för vidare forskning på området skulle vara att titta på hur employer branding tillämpas i olika branscher inom tjänstesektorn för att på så vis få en mer överskådlig blick över huruvida utbredd strategin är eller inte i företag som har människor som sin största resurs. Insamlingen av empiri till vår undersökning gjordes med hjälp av kvalitativa metoder. Förslaget på vidare forskning ovan skulle även kunna genomföras med hjälp av kvantitativa metoder.

Att undersöka huruvida lönsamt arbetet med employer branding för att behålla medarbetare är i förhållande till ett företags kostnader för personalomsättning kan även det tänkas vara intressant för framtida forskning. Detta skulle kunna genomföras genom en ekonomisk inriktad studie under en längre period. En avgränsning för studien skulle kunna vara att undersöka reseföretags utlandsverksamheter där personalomsättningen är relativt hög.

En brist vi själva upplevt med vårt arbete är en avsaknad av ett medarbetarperspektiv på hur arbetet med employer branding i reseföretagen ser ut. En fråga som hade kunnat diskuteras med hjälp av detta perspektiv hade kunnat vara vilka effekter branschens ansträngningar har på bibehållningen av personal.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- App, S., Merk, J. & Buttger, M. (2012). Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, vol. 23, no. 3, pp. 262-278
- Benjamin, A. (2011). Human resource development climate as a predictor of citizenship behaviour and voluntary turnover intentions in the banking sector. *International Business Research*, vol. 5, no. 1, pp. 110- 119
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, vol. 24, no. 2. pp. 151- 172
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a upplaga. Malmö: Liber AB
- Caruana, A. & Calleya P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, no. 3, pp. 108-116
- Christensen Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20, no. 7, pp. 743- 757
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Direnzo, M. S. & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: a control theory perspective. *Academy of Management Review*, vol. 36, no. 3, pp. 567- 589
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding : allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. 1:a upplaga. Malmö: Liber
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, vol. 2, no. 1, pp. 45-55.
- Grönroos, C. (2006). *Service management and marketing*. Chichester: Willey
- Hjalager, A. & Andersen, S. (2001). Tourism employment: contingent work or professional career? *Employee relations*, Vol. 23, No. 2, pp. 115-129
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

- Iverson, R.D. & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 4, pp. 71- 82
- Keats, D. M. (2000). *Interviewing. A practical guide for student and professionals*. Buckingham: Open University Press
- Lydeka, Z., Bendaraviciene, R., Kristolaitis, R. & Bakanauskienė, I. (2011). Discovering an employer branding: indentifying dimensions of employer's attractiveness in university. *Management of Organizations: Systematic Research*, Vol. 59, pp. 7-22
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, vol. 25, no. 9-10, pp. 893- 907
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C. & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, vol. 15, no.4, pp. 96- 108
- Moroko, L. & Uncles, M.D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, vol. 17, pp. 181- 196
- Mosley, R.W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 15, pp. 123- 134
- Ncube, F. & Jerie, S. (2012). Leveraging employee engagement for competitive advantage in the hospitality industry. A comparative study of hotels A and B in Zimbabwe. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, vol. 3, no. 4, pp. 380- 388
- Parment, A. & Dyhre, A. (2009). *Sustainable employer branding. Guidelines, worktools and best practices*. Malmö: Liber AB
- Parment, A. & Söderlund, M. (2010). *Det här måste du också veta om marknadsföring*. Malmö: Liber AB
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, vol.15, no.1, pp. 57-70
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organisations. *The Journal of American Academy of Business*
- Raj, AB. & Jyothi, P. (2011). Internal branding: exploring the employee perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing* , vol. 3, no. 2, pp. 1-27
- Robertson, A. & Khatibi, A. (2012). By design or by default: creating the employer identity. *Journal of Brand Management* , vol. 9, no 4, pp. 31-47
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. 1a upplaga. Malmö: Författaren och Liber AB

Shaw, I. & Gould, N. (2001). *Qualitative research in social work*. London: Sage Publications Ltd

Steyn, E., Steyn, TFJ.D., vanRooyen, M. (2011). Internal communication at Daimler Chrysler south Africa: a qualitative perspective on two- way symmetrical communication and internal marketing. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 5, no. 4, pp. 131-144

Sturges, J. E & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing Telephone and Face-to-Face Qualitative Interviewing: a Research Note. *Qualitative Research*, vol. 4, no. 1, pp. 107-118

Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (2007). A service marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *The Journal of Services Marketing*, vol. 2, no. 1, pp. 31- 38

Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K.A. & Srivathsan, J. (2011). Employer branding as an antecedent to organisation commitment: an empirical study. *International Journal of Global Business*, vol.4, no. 2, pp. 91- 106

Waghmare, S., Shivashankar, S., Sheshrao, M. & Reshma, S. (2013). Employer branding: a strategic tool to attract and retain talents in a competitive environment. *Indian Streams Research Journal*, vol. 2, no. 12, pp.1-4

Elektroniska källor

BFUF 1. Besöksnärforsknings- och utvecklingsfond (Sveriges mest attraktiva bransch): http://bfuf.se/wp-content/uploads/2013/04/BFUF_rapport_1_2013_Sveriges_mest_attraktiva_bransch1.pdf (Läst: 2013-07-20)

Nazar 1. Nazars hemsida. (About Nazar): http://www.nazar.se/about_nazar/organisationsplan (Läst 2013-04-26)

Resia 1. Resias hemsida.(Om Resia): <http://www.resiatravelgroup.se/resia/om-resia> (Läst 2013-05-10)

Resia 2. Resias hemsida: <http://www.resiatravelgroup.se/resia> (Läst 2013-05-10)

Resia 3. Resias hemsida. (Resia- akademien ger kunniga medarbetare): <http://www.resiatravelgroup.se/resia/arbete-pa-resia/resia-akademien> (Läst 2013-05-10)

Statistiska centralbyrån hemsida. (Tjänstebanscher bidrar mest till Sveriges BNP): http://www.scb.se/Pages/Article_336375.aspx (Läst 2013-04-01)

Universum 1. Universums hemsida. (Företagsbarometern – The Universum Swedish Student Survey) : <http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/student-surveys/sweden/> (Läst 2013-10-10)

Ving 1. Vings hemsida. (Om Ving) : <http://www.ving.se/vings-varld> (Läst 2013-04-26)

Ving 2. Ving hemsida. (Arbeta hos Ving):
<http://www.ving.se/jobb> (Läst 2013-04-20)

Ving 3. Vings hemsida. (Fakta och siffror): <http://www.ving.se/fakta-och-siffror> (Läst 2013-05-14)

Ving 4. Ving hemsida. (Tjänster på huvudkontoret):
<http://www.ving.se/jobb/arbeta-sverige> (Läst 2013-04-20)

Ving 5. Vings hemsida. (Våra värderingar): <http://www.ving.se/jobb/vara-varderingar> (Läst 2013-10-15)

World Tourism Organisation (UNWTO). (Why tourism?):
<http://www2.unwto.org/en/content/why-tourism> (Läst 2013-04-03)

World Tourism Organisation (UNWTO). (Media-press release):
<http://media.unwto.org/en/press-release/2012-12-12/international-tourism-hits-one-billion>
(Läst 2013-04-03)

Muntliga källor

Dyhre, Anna. Employer branding specialist. 2013- 05-13

Fells, Karren. Personalchef Ving. 2013-04-18

Gillborg, Christofer. Personalrådgivare Nazar. 2013-04-19

Respondent X. Försäljnings- och marknadschef företag X. 2013-04-18

Svensson, Sofia. Personalchef Resia. 2013-05-17

Tidhammar, Nicolas. Employer branding specialist. 2013-04-17

Öhrn, Magdalena. Informationschef Ving. 2013- 05-10

Bilaga 1: Intervjuguide till fallföretag

1. Berätta lite om din bakgrund. Vem är du?
2. Vilken är din position i företaget och vad ingår i dina arbetsuppgifter?
3. Kan du kort beskriva er organisations verksamhet?
4. Hur många anställda har ni?
5. Hur många nyanställningar gör ni per år?
6. Vilka anser du vara företagets konkurrensfördelar?
7. Vilka utmaningar anser du vara de största för verksamheter i turism- och resebranschen?
8. Vilken betydelse har Er personal för Er verksamhet?
9. Hur definierar du den ideala medarbetaren för Er?
10. Hur ser ert företags personalomsättning ut?
11. Vilken är den vanligaste anledningen till att en anställd hos Er slutar/säger upp sig?
12. De som slutar att arbeta hos Er, vart tror du att de tar vägen sedan?
13. Hur gör ni när en anställd inom ert företag väljer att säga upp sig?
14. Vilka strategier använder ni Er utav för att behålla er personal?
15. Känner du till begreppet employer branding?
16. Arbetar ni med employer branding?
17. Vilka är de största skillnaderna tror du mellan branding gentemot kunder och branding gentemot anställda?
18. Vilket rykte tycker du att ni har som arbetsgivare?
19. Vad anser du gör en arbetsgivare/arbetsplats attraktiv?
20. Vad tror du är viktigt för att man som anställd skall vilja stanna kvar i ett företag?
21. Vad tror du är viktigast för att skapa lojalitet mellan en arbetstagare och en arbetsgivare?
22. Hur arbetar ni för att skapa lojalitet till era medarbetare?
23. Vad är viktigt för att skapa en god företagskultur?
24. Vad erbjuder en anställning hos Er?
25. Vilka utvecklingsmöjligheter har man som anställd hos Er?
26. Anser ni att det är värt att satsa resurser på att behålla era medarbetare?

Bilaga 2: Intervjuguide till employer branding- specialisterna

1. Berätta lite om din bakgrund, vem är du?
2. Hur länge har du arbetat med frågor kring employer branding?
3. Hur kom det sig att du började intressera dig för den här typen av frågor?
4. Om du skulle förklara vad employer branding är för en person som inte känner till begreppet, hur skulle du förklara det då?
5. Kan du berätta lite om ursprunget till begreppet employer branding?
6. När började företag intressera sig för employer branding?
7. Varför bör företag bygga upp ett arbetsgivarvarumärke?
8. Tror du att behovet av ett arbetsgivarvarumärke är olika beroende på vilken bransch företag är verksamma i?
9. Vi har läst att turismbranschen präglas av väldigt hög personalomsättning. Tror du att employer branding är en god strategi att använda sig utav för att motverka den problematiken?
10. Vad tror du är viktigast för att en medarbetare ska vilja stanna i en organisation?
11. Hur bygger man upp ett starkt arbetsgivarvarumärke gentemot sina befintliga medarbetare? Kan du ge några exempel?
12. Kan du ge exempel på några för- och nackdelar med att arbeta med employer branding som strategi.
13. På vilket sätt kan employer branding påverka företags lönsamhet?
14. Vem är en lämpad person inom en organisation att arbeta med employer branding?

Bilaga 3: Statistik från SCB

BILAGA 3

SCB

16

AM 63 SM 1302

2B. Visstids- och tillsvidareanställda efter näringsgren. Privat sektor, 1:a kvartalet 2013 2B. Number of employees by branch of industry and terms of employment. Private sector 2013 q1

SNI/Näringsgren		Tillsvidareanställda		Visstidsanställda	
J	Informations- och kommunikationsföretag	150 341 ±	3 569	12 420 ±	1 384
58	Förlag	25 575 ±	1 264	3 242 ±	653
59-60	Film-, video och TV-programföretag; radio- och TV-bolag	12 310 ±	641	4 364 ±	815
61	Telekommunikationsbolag	19 396 ±	992	1 141 ±	155
62	Programvaruproducenter, datakonsulter o.d.	85 977 ±	3 063	3 123 ±	874
63	Informationstjänstföretag	7 083 ±	604	550 ±	182
K	Kreditinstitut och försäkringsbolag	80 513 ±	3 426	5 841 ±	906
64	Banker och andra kreditinstitut	49 018 ±	3 334	3 558 ±	868
65	Försäkrings- och återförsäkringsbolag, pensionsfonder	18 262 ±	451	1 151 ±	137
66	Serviceföretag till finans- och försäkringsverksamhet	13 233 ±	647	1 133 ±	216
L	Fastighetsbolag och fastighetsförvaltare	52 198 ±	2 078	3 827 ±	674
M	Företag inom juridik, ekonomi, vetenskap och teknik	209 597 ±	4 908	18 433 ±	2 058
69	Juridiska och ekonomiska konsultbyråer	38 191 ±	1 578	2 932 ±	590
70	Huvudkontor; konsultbyråer inom PR och kommunikation samt företagsorganisation	42 753 ±	2 442	4 178 ±	1 372
71	Arkitektkontor, tekniska konsultbyråer, tekniska provnings- och analysföretag	78 629 ±	3 546	5 252 ±	1 005
72	Forsknings- och utvecklingsinstitutioner	12 367 ±	661	1 158 ±	355
73-75	Reklam- och marknadsföringsbyråer; marknads-undersökningsbyråer; andra konsultföretag	37 657 ±	1 623	4 912 ±	931
N	Företag inom uthyrning, fastighetsservice, resetjänster och andra stödtjänster	165 272 ±	5 437	58 194 ±	5 866
77	Uthyrningsfirmor	10 195 ±	508	1 211 ±	351
78	Arbetsförmedlingar, rekryteringsföretag, personaluthyrningsföretag o.d.	33 987 ±	3 073	30 622 ±	4 445
79	Resebyråer och researrangörer; turistbyråer	7 786 ±	406	984 ±	257
80	Företag för bevakning och säkerhetstjänst	23 695 ±	1 264	2 136 ±	2 019
81	Företag för fastighetsservice och skötsel av grönytor	50 309 ±	2 964	16 561 ±	2 542
82	Kontors- och andra företagstjänstföretag	39 300 ±	3 054	6 680 ±	1 980
P	Utbildningsväsendet	66 276 ±	3 195	19 725 ±	2 278
Q	Enheter för vård och omsorg, socialtjänst	128 323 ±	5 790	76 068 ±	7 330
86	Enheter för hälso- och sjukvård	58 791 ±	2 475	9 897 ±	1 772
87-88	Vårdhem och bostäder med omsorg; sociala öppenvårdsenheter	69 532 ±	5 235	66 170 ±	7 113
R	Enheter för kultur, nöje och fritid	36 073 ±	1 944	19 336 ±	2 746
S	Andra serviceföretag	70 080 ±	3 479	12 941 ±	2 268
TOTALT		2 523 309 ±	20 053	395 031 ±	13 442

Bilaga 4: Dokumentanalys - Utvecklingsmöjlighet

Ving

- ⤴ Tjänster på huvudkontoret

Många av våra medarbetare på huvudkontoret i Stockholm har arbetat i vår utlandsorganisation eller i någon av våra kundcenter.

Vi har gemensamma funktioner inom IT, inköp och ekonomi som även ger stöd och service till våra systerföretag i Finland, Norge och Danmark. När vi får en vakans tillsätts den oftast internt. De områden vi framför allt rekryterar inom är IT, ekonomi och marknad.

(<http://www.ving.se/jobb/arbeta-sverige>)

På Ving finns stora möjligheter att utvecklas både professionellt och som människa. Den ena dagen är inte den andra lik då vi hela tiden påverkas av vår omvärld. Det innebär att vi ställer höga krav på flexibilitet, problemlösning och ansvarstagande. (<http://www.ving.se/jobb>)

Resia

- ⤴ Vi utvecklar din kompetens
- ⤴ Vi vill kunna ge våra kunder det allra bästa. Detta betyder att vi värdesätter hög kompetens hos våra medarbetare och vi vill att våra medarbetare hela tiden lär mer.
- ⤴ Vi har inte minst skapat ResiaAkademien som ett verktyg för att kunna erbjuda de mest engagerade och kunniga medarbetarna i branschen. Mer om detta - samt andra möjligheter inom Resia hittar du på denna sektion. Vi presenterar också våra lediga tjänster samt berättar om dina möjligheter till praktik hos oss.

(<http://www.resiatravelgroup.se/resia/arbeta-pa-resia>)

Resia-Akademien ger kunniga medarbetare

Resias mål är att ha de mest engagerade och kunniga medarbetarna i branschen och till vår hjälp att nå detta mål finns Resia-akademien. Resia-akademien skapar förutsättningar för alla medarbetares kompetensutveckling, såväl internt som externt, genom ett brett utbud av utbildningar och kurser, bland annat:

Resia-Akademien erbjuder:...

(<http://www.resiatravelgroup.se/resia/arbeta-pa-resia/resia-akademin>)

Nazar

Hos Nazar har du stora möjligheter till en god karriär både i utlandet och på vårt huvudkontor i Malmö. Vi arbetar dagligen i ett nära samarbete och p.g.a. företagets storlek, har vi möjlighet att ha korta beslutsvägar och en riktig

”familjekänsla”.(http://www.nazar.se/info/om_nazar/about_nazar/job)