

Intern employer branding

En studie av arbetet med ett attraktivt arbetsgivarvarumärke i ett tjänstemannabolag

Madeleine Ejenstam, Amanda Jonasson

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

- Arbetets art: Kandidatuppsats. Inom kandidatprogrammet för Personal- och arbetslivsfrågor, med inriktning mot arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet
- Sidantal: 40
- Titel: Intern employer branding. En studie av arbetet med ett attraktivt arbetsgivarvarumärke i ett tjänstemannabolag
- Författare: Madeleine Ejenstam & Amanda Jonasson
- Handledare: Maria Löfgren Martinsson
- Datum: 2016-01-22
- Sammanfattning: Vår studie berör en organisations arbete med intern employer branding utifrån både ledningens och medarbetarnas perspektiv. Syftet med uppsatsen är *”Att identifiera i vilken utsträckning ledningens arbete med intern employer branding delas av konsulterna samt att analysera resultatet med avseende på kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang.”* Då begreppet intern employer branding fortfarande är tämligen nytt har vi i vår studie valt att anamma en positivistisk infallsvinkel och valt att benämna vår uppsats som explorativ. Vi har även använt oss av en abduktiv ansats där vi kombinerar teori kring ämnet med de datainsamlingar vi gjort. Den forskningsstrategi vi valt att använda oss av är mixed methods där vår kvalitativa metod ligger till grund, och fungerar som stöd, för vår kvantitativa. I vår kvalitativa insamling har vi genomfört semistrukturerade intervjuer med fem personer i organisationens ledning och vår kvantitativa insamling bygger på en surveyundersökning som besvarades av 69 av organisationens konsulter.
- Resultatet visar att alla tre aspekterna är viktiga för den interna employer branding samt att ledningen och konsulterna till största del är överens om hur arbetet fungerar men att det finns utvecklingsområden.
- Vi hoppas att denna uppsats kan bidra, och vara behjälplig, till fortsatt arbete hos organisationen med deras interna employer branding samt bidra till fortsatt forskning inom exempelvis kommunikationens betydelse.
- Nyckelord: *Employer branding, intern employer branding, kommunikation, arbetsgivarvarumärke, karriär, engagemang, utvecklingsmöjligheter*

Innehåll

Förord	i
1 Inledning.....	1
<i>1.1 Syfte.....</i>	<i>1</i>
1.1.1 Pedagogisk relevans	2
<i>1.2 Presentation av organisationen</i>	<i>2</i>
<i>1.3 Centrala begrepp</i>	<i>2</i>
<i>1.4 Disposition</i>	<i>3</i>
2 Intern employer branding	4
<i>2.1 Employer branding i ett bredare perspektiv</i>	<i>4</i>
2.1.1 Styrkor med employer branding.....	5
2.1.2 Svagheter med employer branding.....	6
2.1.3 Extern och intern employer branding.....	6
<i>2.2 Organisationers arbete med intern employer branding</i>	<i>7</i>
2.2.1 Kommunikationens betydelse för intern employer branding.....	7
2.2.2 Utvecklingsmöjligheters betydelse för intern employer branding	9
2.2.3 Förmånens betydelse för intern employer branding	11
3 Metod.....	13
<i>3.1 Metodologiska utgångspunkter.....</i>	<i>13</i>
3.1.1 Positivism.....	13
3.1.2 Explorativ	13
<i>3.2 Mixed methods</i>	<i>14</i>
<i>3.3 Kvalitativ insamling.....</i>	<i>15</i>
3.3.1 Urval.....	15
3.3.2 Tillvägagångssätt.....	15
3.3.3 Bearbetning	16
<i>3.4 Kvantitativ insamling</i>	<i>17</i>
3.4.1 Urval.....	17
3.4.2 Tillvägagångssätt.....	17
3.4.3 Bearbetning	19
<i>3.5 Kvalitetsaspekter.....</i>	<i>19</i>
3.5.1 Validitet.....	19
3.5.2 Reliabilitet	20

3.5.3	Etiska förhållningssätt	20
3.6	<i>Metoddiskussion</i>	21
3.6.1	Bortfallsanalys.....	22
4	Empiri	24
4.1	<i>Kommunikation</i>	24
4.1.1	Ledningens perspektiv.....	24
4.1.2	Konsulternas perspektiv	25
4.2	<i>Utvecklingsmöjligheter</i>	26
4.2.1	Ledningens perspektiv.....	26
4.2.2	Konsulternas perspektiv	27
4.3	<i>Engagemang</i>	28
4.3.1	Ledningens perspektiv.....	28
4.3.2	Konsulternas perspektiv	29
4.4	<i>Sammanfattning</i>	31
4.4.1	Kommunikation.....	31
4.4.2	Utvecklingsmöjligheter	31
4.4.3	Engagemang.....	32
5	Analys och diskussion	33
5.1	<i>Kommunikation</i>	33
5.2	<i>Utvecklingsmöjligheter</i>	35
5.3	<i>Engagemang</i>	37
6	Slutsats	39
6.1	<i>Kritik till egna arbetet</i>	39
6.2	<i>Förslag till vidare forskning</i>	40
7	Referenser	41
8	Bilagor	a
8.1	<i>Brev till ledningen</i>	a
8.2	<i>Intervjuguide ledning</i>	b
8.3	<i>Brev till konsulterna</i>	c
8.4	<i>Surveyundersökning</i>	d

Förord

Denna uppsats skrevs under höstterminen 2015 vid Lunds Universitet. Vi är två studenter som läser vår femte termin på programmet för Personal- och arbetslivsfrågor med pedagogisk inriktning.

För att kunna genomföra denna uppsats har vi tagit hjälp av flertalet personer vilka vi vill uttrycka vår tacksamhet till. Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår kontaktperson på organisationen för det engagemang samt den givande feedback hon hela tiden har försett oss med för att höja nivån på vår uppsats.

Med detta förord vill vi även passa på att tacka Er personer i ledningsgruppen som ställt upp på intervjuer samt organisationens konsulter på två av kontoren för att vi fick ta Er tid i anspråk till vårt frågeformulär.

Sist men inte minst vill vi rikta vårt varmaste tack till vår handledare Maria Löfgren Martinsson, som kontinuerligt under vår process gett oss värdefulla tips och handledning.

Lund 2016-01-22

Madeleine Ejenstam och Amanda Jonasson

1 Inledning

“If the brand doesn’t live on the inside, it can’t thrive on the outside” (Sartain & Schumann 2006, s. v).

Nyligen släpptes nomineringarna gällande de organisationer som är aktuella i tävlingen om den åtråvärda titeln Årets Employer Branding-företag 2016. Varje år uppmärksammar den globala organisationen Universum arbetsgivare som anstränger sig lite extra för att bygga och kommunicera ett starkt employer brand. Priset delas ut till de organisationer som *”aktivt involverar hela organisationen, från ledningsgrupp till linje, i Employer Branding-frågorna och jobbar på ett strategiskt, innovativt och inspirerande sätt”* (<http://numberone.shortcut.se/sweden> Hämtad: 2015-12-14). Bland de nominerade syns jättar såsom SEB, Santa Maria, Apoteket och Carlsberg.

I dagens samhälle där antalet nystartade konsultbolag ökar hårdnar även konkurrensen om den arbetskraft som finns på arbetsmarknaden både i Sverige och globalt (Dybre & Parment, 2013). Detta ställer stora krav på arbetsgivarna, både när det gäller att attrahera och behålla medarbetare. Employer branding är en term som kom till under 1996 och som handlar om att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Begreppet arbetsgivarvarumärke är ett uttryck för den aktuella organisationens specifika värderingar och den kultur som råder inom organisationen (Moroko & Uncles, 2008). De senaste åren har begreppet fullkomligt exploderat och söker man på employer branding på Google får man nästan fyra miljoner träffar.

Backhaus och Tikoo (2004) delar in employer branding i två olika kategorier, extern- och intern employer branding. Extern handlar om den bild man ger av organisationen gentemot potentiella medarbetare medan man i den interna lägger fokus på att behålla de redan befintliga medarbetarna. För att lyckas med sitt employer branding krävs det att den externa och den interna bilden stämmer överens så att de förväntningar som utåt sett sätts på organisationen stämmer överens med den faktiska bilden av organisationen som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Med tanke på detta bör arbetet med intern employer branding göras innan man påbörjar arbetet med det externa.

Vår uppsats är skriven på ett teknik och IT-konsultbolag som har sin verksamhet i över 20 länder. Ledningen inom organisationen är själva intresserade av intern employer branding och bedriver ett kontinuerligt arbete inom området. Men hur går de rent konkret till väga och genomsyrar arbetet verkligen hela organisationen?

1.1 Syfte

Ovanstående tankar leder oss till syftet med denna uppsats:

Att identifiera i vilken utsträckning ledningens arbete med intern employer branding delas av konsulterna samt att analysera resultatet med avseende på kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang.

Istället för att använda oss av frågeställningar som hjälp för att besvara vårt syfte har vi som utläses ovan valt att dela in vårt syfte i tre underkategorier; kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang. Anledningen till detta förklaras i metodkapitlet punkt 3.4.2.

1.1.1 Pedagogisk relevans

Då vi båda läser pedagogik som inriktning på vår utbildning kommer denna uppsats att ha en pedagogisk vinkel. Inom pedagogiken ligger stort fokus på att exempelvis studera påverkansprocesser vilket är vanligt i utbildningssammanhang. Syftet med denna uppsats är därför delvis inriktad mot de utvecklingsmöjligheter som organisationen erbjuder sina konsulter. I denna uppsats analyserar vi vår empiri utifrån en utvecklingsprocess samt arbetet med främjande av kommunikation och engagemang vilket ger uppsatsen en relevans utifrån ett pedagogisk synsätt.

1.2 Presentation av organisationen

Vi har i denna uppsats, i samråd med organisationen, tagit ett beslut om att hålla organisationen anonym. Nedan följer dock viss information och bakgrund om organisationen för att öka förståelsen för den bransch som de är aktiva inom. Anledningen till varför vi valt att hålla organisationens namn anonymt finns att läsa i metodkapitlet under Etiska förhållningsätt (3.5.3).

Vår uppsats skrivs som tidigare nämnt på en organisation som är aktiva inom teknik- och IT- konsultbranschen. Organisationen har tusentals medarbetare och bedriver verksamhet i 20 olika länder men vi har i detta arbete valt att enbart fokusera på det arbete som bedrivs här i Sverige och på två utvalda kontor.

Organisationen lägger mycket fokus på valmöjligheter hos medarbetarna och använder sig bland annat av en affärsmodell som ger konsulterna själva möjlighet att påverka faktorer såsom exempelvis sin lön, tjänstebil, semester, uppdrag och kompetensutveckling.

För några år sedan genomförde organisationen sitt största förvärv genom att köpa upp ett annat konsultbolag vilket ledde till att organisationen växte betydligt och tvingades därtill att genomgå flertalet organisationsförändringar på både gott och ont. Expansionen ledde till att organisationen idag är en av de största inom sin bransch.

1.3 Centrala begrepp

Här nedan följer en förklaring och vår definition av de begrepp som används under uppsatsens gång.

Employer Branding och *arbetsgivarvarumärke* - Här har vi valt att, utifrån vår teoretiska referensram, skapa en egen definition av begreppet. "*Hur en organisation uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av potentiella, nuvarande och tidigare anställda*"

Organisationen - Vi har i vår text valt att uteslutande försöka använda begreppet organisation. Vi likställer dock detta begrepp med andra synonyma ord såsom företag och bolag.

Ledningen - Vi har som tidigare nämnt valt att enbart fokusera på organisationens verksamhet i Sverige så när vi i vår text refererar till ledningen syftar vi därför endast till den svenska företagsledningen.

Övriga begrepp som förekommer i uppsatsen definieras i löpande text.

1.4 Disposition

Denna uppsats är uppbyggd av sammanlagt sex kapitel. Efter detta första med inledning följer det andra kapitlet som innefattar en redovisning över det teoretiska material vi funnit relevant för uppsatsens syfte. Den metod vi använt samt hur vi rent praktiskt gått tillväga följer i uppsatsens tredje kapitel. Det fjärde kapitlet behandlar den empiri som vi kommit fram till genom vår datainsamling. Det nästkommande, femte kapitlet, består av den analys och diskussion vi har fört och de kopplingar vi funnit mellan teori och empiri. Avslutningsvis berör det sista kapitlet den slutsats vi kommit fram till, kritik till vårt eget arbete samt förslag till vidare forskning.

2 Intern employer branding

I början av vår arbetsprocess valde vi att fördjupa och läsa in oss mer på begreppet employer branding då våra tidigare kunskaper var begränsade. Genom att försöka finna relevant och lämplig litteratur i form av både böcker och artiklar skapade vi oss en teoretisk grundförståelse att bygga vidare på. Den tryckta skrift vi använt oss av har vi funnit på Sambib och genom att söka på Lubsearch fann vi även flera artiklar vilka vi ansåg relevanta. För att skapa ett varierat teoretiskt material innehållande flera olika definitioner och synvinklar använde vi oss av olika fraser i vårt sökande. Exempel på begrepp vi tillämpade, antingen som de är eller i olika kombinationer, är; *employer branding*, *intern employer branding*, *internal employer branding*, *arbetsgivarvarumärke*, *communication*, *kompetensutveckling* och *medarbetarsamtal*. Genom att kombinera både bredare och smalare sökningar samt svenska och engelska anser vi oss ha fått ett stort urval att välja bland.

De litterära källor som vi använt oss av under arbetet med denna uppsats är nästintill enbart verk som är skrivna av etablerade forskare och författare. Denna litteratur kan antas vara noggrant granskad och genomgången av andra personer med stor kunskap inom området, vilket ger dem en hög trovärdighet. Av de källor vi funnit och använt oss av från internet är de allra flesta vetenskapliga artiklar, förutom den information som är tagen från Vetenskapliga Rådet samt information om priset för Årets Employer Branding-företag.

Vi har med andra ord nästan enbart använt oss av primärkällor, då dessa anses vara mer tillförlitliga än sekundärkällor. I de fall som vi funnit en sekundärkälla har vi så långt som det är möjligt försökt finna primärkällan bakom informationen alternativt försökt jämföra flera källor med varandra. Vi har, i den mån det är möjligt, försökt att tillämpa så uppdaterade källor som möjligt sett till publiceringsdatum.

Då området employer branding fortfarande är ett relativt outforskat ämne finns det inte obegränsade mängder med information utan man återkommer ofta till samma författare eller liknande verk. Detta har gjort att vi stundtals blivit begränsade i vårt sökande. Vi har medvetet valt att använda oss av Anna Dyhre och Anders Parments bok *Employer branding- Allt du behöver för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Denna bok anser vi inte riktigt håller en tillräckligt hög standard för en uppsats på denna nivå, men vi har valt att försöka utveckla och stärka deras tankar med hjälp av andra författare för att på så sätt höja kvalitén.

2.1 Employer branding i ett bredare perspektiv

En organisation ses alltid som ett varumärke, oavsett om de producerar produkter eller tillhandahåller tjänster. Likväl som företag som producerar produkter måste se till att ha ett attraktivt varumärke mot konsumenterna, måste organisationer se till att ha ett attraktivt varumärke mot potentiella medarbetare och kunder. Erbjudanden om arbete och anställning likställs i detta fall som produkter (Berthon et al., 2005). Även Dyhre och Parment (2013) håller med om detta och nämner att arbetsmarknadens utveckling har

lett till att arbets- och konsumtionsmarknaderna har kommit allt närmare varandra och skapat ett behov för organisationerna att vara attraktiva på dem båda.

Moroko och Uncles (2008) skriver att vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare som lockar potentiella kandidater har ökat de senaste åren och att organisationer runt om i världen har börjat fokusera allt mer på att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Organisationerna har börjat inse att de inte enbart kan erbjuda höga löner för att behålla befintliga medarbetare och tävla om nya talanger. De måste som organisationer ha något mer som lockar (Dyhre & Parment, 2013). Genom att vara starka på arbetsmarknaden på andra sätt och vara en eftertraktad arbetsgivare kan organisationen locka nya medarbetare och på så vis stärka sig mot konkurrenterna (Berthon et al., 2005).

Employer branding är ett begrepp som de allra flesta hört talas om, men det är ganska få som faktiskt kan definiera vad begreppet innebär. Begreppet preciserades inledningsvis vid London Business School, så sent som 1996. Definitionen av employer branding lyder

“the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow 1996, s. 8)

Med vår översättning till svenska lyder detta ungefär “ett paket med de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en anställning innebär och som arbetsgivaren identifieras med”. Med andra ord innebär begreppet vad arbetsgivarens varumärke är och förknippas med ur olika synvinklar.

Som tidigare nämnt har alla organisationer ett varumärke och arbetet med att utveckla sitt arbetsgivarvarumärke, sitt employer branding, är något som allt fler företagsledningarna inser vikten av. Om en organisation har en organisationskultur med tydliga värderingar, ökar även dess förmåga att locka till sig blivande medarbetare som delar samma värderingar (Cable & Turban, 2003). Berthon et al. (2005) skriver även att ett personligt och unikt arbetsgivarvarumärke skapar ett mer långsiktigt och hållbart employer branding och genom det en mer positiv bild av organisationen som arbetsgivare. Begreppet employer branding och arbetet med detta kan med andra ord fungera som en strategi både för att behålla och attrahera medarbetare till organisationen (Dyhre & Parment, 2013). Har man ett starkt employer branding kan detta även ha en avgörande roll för hur konkurrenskraftig man som organisation är på arbetsmarknaden (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.1.1 Styrkor med employer branding

Ett starkt employer branding och en lyckad rekrytering går ofta hand i hand. Lika väl som att en organisation marknadsför sitt varumärke för att locka köpare till sina produkter, lika väl kan de marknadsföra sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera rätt medarbetare. Dyhre och Parment (2013) skriver att många organisationer ser sina medarbetare som sin största fördel sett till den konkurrens de dagligen möter och det är därför av stor vikt att man attraherar, rekryterar och behåller de anställda som delar organisationens värderingar. Berthon et al. (2005) nämner att hur organisationens medarbetare agerar mot omvärlden ofta är avgörande för organisationens arbetsgivarvarumärke. Medarbetare söker sig ofta till organisationer med gott rykte, likställt med ett starkt arbetsgivar-

varumärke, vilket leder till att organisationen slipper lägga ner resurser på att dra igång en stor, dyr och tidskrävande rekryteringsprocess (Dyhre & Parment, 2013).

Förutom ovan nämnda styrkor lyfter författarna Dyhre och Parment (2013) ytterligare aspekter som kan gynna en organisation som arbetar aktivt med employer branding. Det talar bland annat om vikten av att sticka ut och synas samt informera arbetskraften på arbetsmarknaden om att de existerar vid rekrytering av nya medarbetare. Som organisation måste man se till att utbudet av kvalificerad arbetskraft matchar nuvarande och framtida behov för utan rätt medarbetare kan en organisation inte leverera och växa i samma takt som sina konkurrenter (ibid). Cable och Turban (2003) menar även på att sannolikheten för att en organisation ska attrahera nya medarbetare som delar företagets värderingar, blir större genom att organisationen förmedlar ett positivt rykte genom sitt employer branding. Detta i sin tur ökar chansen för en lyckad rekrytering.

2.1.2 Svagheter med employer branding

Som tidigare nämnt är det en förutsättning för ett starkt employer branding att medarbetarna ser organisationen som en attraktiv arbetsgivare. Att skapa denna bild och förmedla budskapet som organisationen står för är dock en tidskrävande process (Dyhre & Parment, 2013). Det är inte ovanligt att arbetet, speciellt om bilden ska vändas från negativ till positiv, kan ta mellan två till tre år (ibid). Melin (1999) lyfter även att arbetet med employer branding, förutom tidsaspekten, är en kostnadskrävande process vilket kan göra många organisationer osäkra. Bara för att man aktivt arbetar med det och lägger in stora kostnader och resurser är det inte säkert att det genererar ett positivt resultat.

En annan risk som finns är att organisationen framställer sig som bättre än den egentligen är vilket skapar ett glapp mellan verklighet och vision. För att lyckas med sitt employer branding krävs det att dessa stämmer överens så att de förväntningar som utåt sett ställs på organisationen stämmer överens med den faktiska bilden av organisationen som arbetsgivare (Backhaus & Tikoo, 2004). Moroko och Uncle (2005) menar på att ett negativt utfall som kan uppstå är när en nyanställd medarbetare inser att verkligheten inte stämmer överens med vad som utlovats av organisationen innan anställningen gick i hamn. När man som organisation och medarbetare ingår i ett avtal med varandra är det bådas ansvar att uppfylla de förpliktelser man har gentemot varandra. Bryter arbetsgivaren mot dessa förpliktelser kan det i många fall leda till negativa konsekvenser för den anställde som exempelvis minskad arbetsglädje, minskat förtroende för organisationen och en minskad arbetsinsats. Detta är konsekvenser som även slår tillbaka mot organisationen och som påverkar dess resultat (ibid).

2.1.3 Extern och intern employer branding

Employer branding som begrepp kan delas in i flera olika underkategorier. Denna indelning är något som Backhaus & Tikoo (2004) tar upp i sin artikel *Conceptualizing and researching employer brand* där de skiljer på extern och intern employer branding. De menar på att extern employer branding innebär att man i första hand ska attrahera rätt målgrupp och att man då styr sin marknadsföring av arbetsgivarvarumärket mot potentiella medarbetare. Vid arbetet med intern employer branding är det snarare fokus på att medarbetarna stannar inom organisationen samt sprider en positiv bild av organisation de är anställda inom till sina kunder, vänner samt bekanta (ibid). Intern employer

branding kan även definieras som när man som organisation har som mål att skapa en kultur av tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare eller att skapa en stark företagskultur som medarbetarna känner sig stolta över (Frook, 2001).

I vår uppsats har vi som tidigare nämnt valt att fokusera på intern employer branding. När en organisation påbörjar en satsning med målet att stärka sin employer branding, börjar man oftast med att se till att implementera satsningen i arbetet med den interna employer branding först (Bergstrom et al., 2002). Målet med intern employer branding är att organisationen ska utveckla en arbetskraft som känner ett engagemang inför de mål och värderingar som förmedlas och ska uppnås. Backhaus & Tikoo (2004) påpekar även att ett starkt internt employer branding bidrar till att organisationen kan skapa en slagkraftig samling medarbetare med hög kompetens som står sig väl i konkurrensen gentemot andra organisationer.

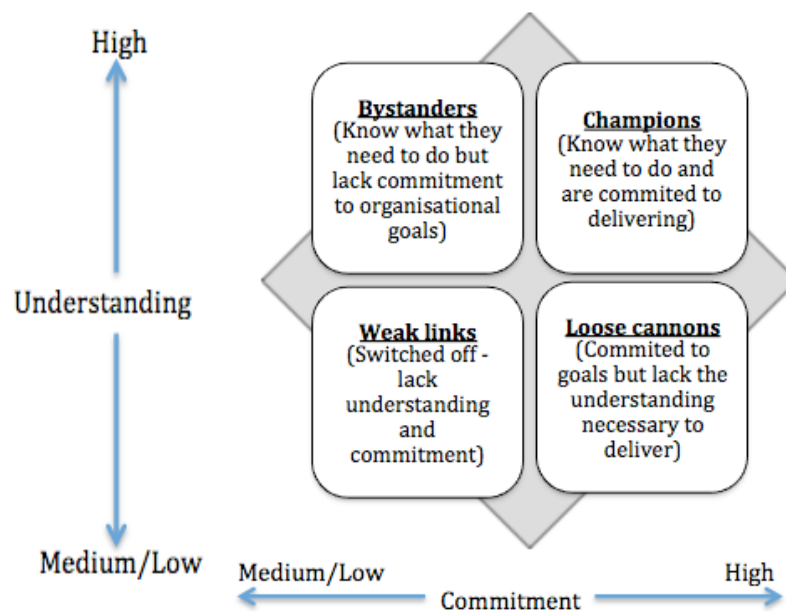
2.2 Organisationers arbete med intern employer branding

Bergstrom et al. (2002) talar om värdet av att en organisation förstår och behandlar sitt varumärke och rykte väl. Enligt ovan nämnda författare består intern employer branding av tre steg där det första steget innebär att ledningen skapar en övertygande bild eller profil av organisationen. Under processens andra steg kommuniceras bilden från ledningen till dess medarbetare som då ska övertygas om dess värde och i det tredje steget inser sedan medarbetarna värdet och kopplar samman detta med sitt enskilda arbete. Detta resulterar enligt Bergstrom et al. (ibid) i att medarbetarna inom organisationen förstår sin betydelse och blir då mer produktiva för att bidra till organisationen i stort.

Exempel på metoder som organisationer kan använda sig av i arbetet med detta kan delvis vara att arbeta med den interna kommunikationen. Man kan även säkerställa att det finns en systematisk karriärplanering för de anställda samt se till att de anställda får ekonomiska fördelar där man belönar prestationer, utveckling och engagemang (Hughes & Rog, 2008). Man bör även säkerställa att medarbetarna känner att de har en bra balans mellan arbets- och privatliv, samt se till att skapa en innovativ organisationskultur som medarbetarna trivs i (Heinen & O'Neill, 2004). Ju mer en medarbetare kan associera sina värderingar med det organisationen står för desto större är sannolikheten att hen kommer att stanna kvar i organisationen. Det gäller att arbetsgivaren är medveten om vad de olika medarbetarna vill ha och behöver (Dyhre & Parment, 2013).

2.2.1 Kommunikationens betydelse för intern employer branding

I dagens moderna organisationer är betydelsen av en god kommunikation på kraftig framfart. Kommunikation har idag blivit en betydande framgångsfaktor för konkurrens och framför allt för organisationens fortlevnad. Numera har fokus flyttats ifrån den externa kommunikationen och intresset har istället vuxit sig starkare för den interna kommunikationen inom organisationer. Kommunikation är ett betydelsefullt verktyg som med fördel kan användas för att skapa ett starkt band till organisationen från medarbetarnas sida och därmed stärka den interna employer branding. Undersökningar har tidigare visat att en stark och tydlig kommunikation inom en organisation leder till att medarbetarna engagerar sig starkare i organisationen i jämförelse med anställda inom organisationer med en bristande kommunikation (Thomson & Hecker, 2000).



Figur 1. Avbildad av Thomson & Heckers modell, 2000, s.52

Kommunikation, engagemang och intern employer branding är tre begrepp som alla kan kopplas till varandra. Att dessa tre går hand i hand blir tydligt i den modell som Thomson och Hecker (2000) har konstruerat och som presenteras ovan. Modellen visar hur medarbetare som har en hög förståelse gällande organisationens mål och värderingar står i relation till ett högt engagemang. I modellen jämförs olika nivåer på förståelse och engagemang och vad de resulterar i för typ av medarbetare. Vi har valt att översätta de engelska benämningarna till svenska. Medarbetare med en hög förståelse och ett högt engagemang beskrivs i modellen som “mästare”, dessa har både möjlighet och vilja att göra sitt yttersta för organisationen. Medarbetare som däremot har en hög förståelse men ett lägre deltagande kallas för “åskådare”, och de är medvetna om organisationens värderingar men saknar det rätta drivet som krävs för att stödja dem. De “oförutsägbara” innefattar medarbetare som har den rätta motivationen och drivkraften, men saknar förståelse för organisationens riktlinjer. De medarbetare som ses som de “svaga länkarna” är de medarbetare som saknar både motivation och förståelse för organisationens identitet och mål (ibid).

För att medarbetare ska känna till organisationens värderingar och visioner och på det sättet bidra till arbetet med employer branding är framgångsrik kommunikation en förutsättning (Backhaus & Tikoo, 2004). Steyn et al. (2011) menar på att en effektiv och tydlig intern kommunikation gör att medarbetarna känner sig delaktiga och upplever då att arbetet de utför är meningsfullt. Indirekt är då medarbetarnas prestationer direkt påverkade av den interna kommunikationen inom organisationen. Dyhre och Parment (2013) instämmer i detta och framhåller att en noga planerad internkommunikation överlag är oerhört viktig för att fånga upp medarbetarna och förmedla viktig information. Inom många organisationer går stora mängder strategisk information genom cheferna och vidare till medarbetarna, men i många fall faller viktig information bort längs vägen. Steyn et al. (2011) instämmer med ovanstående författare och menar på att receptet till god internkommunikation består av att medarbetarna förstår varandras behov

samt har möjlighet att sätta sig in i den andres situation, så att sändare och mottagare på så vis befinner sig på samma våglängd. Detta minskar då risken för missförstånd.

Enligt Dyhre och Parment (2013) ser en attraktiv arbetsgivare till att samla medarbetarna i stora möten samt kommunicerar med sina medarbetare direkt antingen via diverse sociala verktyg eller genom direkt kontakt. En öppen kommunikation mellan de anställda inom en organisation, oavsett befattning, skapar relationer och förtroende vilket är viktigt i både med- och motgång. Genom en väl utvecklad internkommunikation kan ledningen enkelt sprida organisationens värderingar vilket bidrar i hög grad till en god intern employer branding. Berthon et al. (2005) menar även de att det för att stärka den interna employer branding är av stor vikt att med transparens kommunicera fördelar som finns med att arbeta inom organisationen.

Genom att man redan tidigt i en rekryteringsprocess kommunicerar ut de värderingar som organisationen står för tydligt för nya medarbetare är de väl införstådda med dessa och får då en naturlig väg in i organisationen. Detta leder även till att de nya medarbetarna förhoppningsvis stödjer dessa mål och på det viset ökar hängivenheten till organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta samtidigt som stolta och nöjda medarbetare ofta presterar lite utöver det vanliga (Dyhre & Parment, 2013). Organisationen ska även kommunicera ut arbetsgivarvarumärket samt visioner och mål konsekvent för att skapa förståelse och engagemang. Påminner man regelbundet medarbetarna om de värden som organisationens employer brand står för menar Backhaus och Tikoo (2004) att man skapar en arbetsstyrka som är svår för konkurrenter att efterlikna. Detta skapar även en organisationskultur på arbetsplatsen som är anpassad efter organisationens unika mål.

Att internkommunikationen går hand i hand med den externa kommunikationen är särskilt viktigt då medarbetarna alltid måste ligga steget före och vara välinformerade vid eventuella frågor ifrån kunder eller media (Dyhre & Parment, 2013). Även Berthon et al. (2005) nämner att den interna kommunikationen och marknadsföringen är en förutsättning för den externa. Medarbetarna kan ses som interna kunder vilka man vill behålla.

Backhaus och Tikoo (2004) menar att genom att arbetsgivaren motiverar och utvecklar sina medarbetare så att de blir kvar inom organisationen sprids även uppfattningen utåt om att organisationen är en attraktiv arbetsgivare. Nöjda medarbetare bidrar inte endast till en framgångsrik organisation utan ses även som ambassadörer för organisationen när det handlar om att rekrytera nya talanger. Vidare bidrar intern employer branding till att forma medarbetare som är lojala mot organisationens värderingar och mål, även detta kan påverka kunder och personer som står utanför organisationen på ett välvilligt sätt (ibid).

2.2.2 Utvecklingsmöjligheters betydelse för intern employer branding

Som ovan nämnt är en systematisk och tydlig karriärplanering viktig för att visa medarbetarna att det är möjligt att göra karriär inom en organisation (se 2.2). I dagens samhälle avancerar den tekniska utvecklingen allt snabbare och detta ställer då krav på organisationerna som måste följa utvecklingen för att inte stanna upp och på så vis tappa konkurrenskraft. Det är därför viktigt att organisationerna arbetar aktivt med att visa både nuvarande och blivande medarbetare att organisationen stöttar och är positiva till

utveckling av sina medarbetare för att undvika att halka efter (Nylander, 2015). Pinnington och Edwards (2000) lyfter även att det är viktigt för organisationer att det finns tydliga riktlinjer internt gällande utvecklingen av medarbetare och deras karriärer. Sannolikheten för att man då lyckas nå sina mål blir enligt författarna högre.

På listan World's Most Attractive Employers rankas organisationer efter hur attraktivt deras arbetsgivarvarumärke är. En gemensam nämnare för de högst rankade på listan är att de associeras starkt med att vara framgångsrika organisationer som arbetar mycket med utveckling för deras medarbetare genom att erbjuda ett utmanande arbete, professionell utbildning och utveckling samt en tydlig karriärväg. Detta är något som Nylander (2015) menar inte bara hjälper organisationer att locka kompetenta kandidater vid en rekryteringssituation, utan det hjälper även medarbetarna att utvecklas vilket i sin tur bidrar till organisationens konkurrenskraftighet.

Att som organisation aktivt arbeta med karriärutveckling kan även minska de kostnader som sammanfaller med hög personalomsättning (Chen et al., 2003). Förlorar man medarbetare ökar risken att samtidigt förlora viktig kompetens eller kunskapskapital men har man lagt vikt på karriärutvecklingen stannar mycket av denna kunskap kvar inom organisationen. Hansson (2015) menar även att om man som organisation inte fokuserar på detta finns risken att medarbetare endast stannar kvar för att de just då inte hittar några andra lockande erbjudanden på den externa arbetsmarknaden.

Vad som driver en individ i arbetslivet varierar från individ till individ, men generellt sett strävar de flesta medarbetare efter att utvecklas och komma vidare. Oavsett om det handlar om att helt och hållet byta roll eller få mer avancerade arbetsuppgifter inom organisationen är det viktigt att man känner att man har möjlighet att utvecklas hos sin arbetsgivare menar Dyhre och Parment (2013). Författarna skriver att om man som medarbetare redan från anställningens början vet att det finns möjlighet att utvecklas inom organisationen framstår organisationen som mer attraktiv. Helsin (2003) menar på att karriär- och utvecklingsmöjligheter har blivit en allt mer betydande aspekt när medarbetare väljer både yrke och arbetsgivare. Oavsett om medarbetarna nyttjar eller inte nyttjar de utvecklingsmöjligheter som erbjuds är det för många individer viktigt att känna att man ingår i ett större sammanhang och åtminstone har dessa möjligheter (Dyhre & Parment, 2013).

För den som haft samma arbetsuppgifter på samma arbetsplats under en längre tid blir en eventuell uppsägning en smärre katastrof för organisationen. För att undvika detta bör man som arbetsgivare vara öppen för medarbetarnas önskemål och kontinuerligt erbjuda utvecklingsmöjligheter för att undvika att medarbetarna fastnar i sin utveckling (Dyhre & Parment, 2013). Att det som medarbetare finns möjligheter till att byta arbetsuppgifter menar Landon och Steel (2010) är en viktig förutsättning vid valet av organisation att arbeta i. Även sett från organisationens sida är det av betydelse att medarbetare vill byta uppgifter då det möjliggör till förhöjd kompetens inom organisationen.

Både Hansson (2015) samt Pinnington och Edwards (2000) talar om intern arbetsmarknad respektive intern rörlighet. Här erbjuds tjänster inom organisationen och medarbetarna ges möjlighet att förändra sina arbetsuppgifter. En svag intern arbetsmarknad identifieras genom brist på tillgång till kompetensutveckling eller svårigheter i att byta arbetsuppgifter. Medarbetarna kan även uppleva att det är svårt att diskutera sina indivi-

duella karriärer med chefen (Hansson, 2015). Dessa brister kan även vara svåra att dölja från den externa arbetsmarknaden vilket kan leda till att organisationens konkurrenskraftighet minskar.

Hur medarbetarna bedömer organisationens interna karriärmöjligheter är ibland viktigare än hur dem faktiskt fungerar (Chen et al., 2003). Erbjuder organisationen en massa olika utbildningar och aktiviteter kan dessa vara lönlösa och ineffektiva om medarbetarna inte upplever dem som givande. Därför måste organisationen vara väl medveten om medarbetarnas önskemål och attityder till den interna karriärutvecklingen för att denna ska ge effekt och resultat. Chen et al. (ibid) menar att utvecklingsmöjligheterna måste sträva efter att leva upp till individens förväntningar och dennes personliga karriärs mål.

Enligt Dyhre & Parment (2013) är det av särskilt stor vikt att unga nyanställda får fortsatt utbildning och fortbildning hos arbetsgivaren, detta då unga akademiker i större utsträckning tar ansvar för sin anställningsbarhet än äldre generationer. Chen et al. (2003) menar att individer ofta innehar en personlig karriärplan. Kan denna tillmötesgå är det större chans att medarbetaren stannar inom organisationen. Det handlar om att utveckla sin egen anställningsbarhet och attraktivitet (Dyhre & Parment, 2013). Enligt McDonalds och Hite (2008) har synen på karriär och utveckling förändrats under de senaste åren. De menar att medarbetare fått upp ögonen för möjligheten att ta vara på sin egen utveckling och skapa sin egen karriär. Även Heslin (2003) tar upp detta och nämner att medarbetarna ofta har en klar bild över sina ambitioner. Detta leder till högre krav på organisationerna för att de ska kunna tillmötesgå och uppfylla dessa.

Enligt Chen et al. (2003) ligger det huvudsakliga ansvaret för utvecklingen hos medarbetaren själv men även organisationen i sig spelar roll. Det måste finnas en organisationskultur och strukturer som möjliggör och stödjer detta.

Att använda medarbetarsamtal till att identifiera och kartlägga de utvecklingsbehov som föreligger inom organisationen är ett vanligt tillvägagångssätt. Mikkelsen (1996) menar även att samtalen är bra för att utarbeta mål och för att lyssna på medarbetarnas önskemål gällande karriärutveckling. Utöver detta kan samtalen även användas för att skapa motivation hos medarbetarna och stämna av hur dessa trivs inom organisationen (ibid). Enligt Lindmark och Önnevik (2006) har medarbetarsamtal två huvudsyften, att utveckla samt att kontrollera och bedöma. De menar vidare att samtalen alltid bör innehålla karriärplanering.

Gällande när medarbetarsamtal bör äga rum så anser Mikkelsen (1996) att det bör ske vid bestämda tidpunkter. Utöver detta bör man dock ha ett fungerande system med kontinuerlig feedback och målsättning. Hur väl medarbetarsamtalen fungerar hänger även ihop med organisationskulturen då denna påverkar hur organisationen arbetar med exempelvis lärande och utvecklingsarbete (Lindmark & Önnevik, 2006). Öppen och ärlig feedback under samtalen är även av stor vikt för karriärutvecklingen (Mikkelsen 1996).

2.2.3 Förmånens betydelse för intern employer branding

Enligt Bergstrom et al. (2002) är ett av de mest effektiva tillvägagångssätten för en organisation att skapa ett starkt varumärke genom att kompensera sina medarbetare, vilka indirekt är de som ser till att den interna employer branding ökar. Thompson och

Aspinwall (2009) menar på att kompensationen inte enbart behöver bestå av en hög lön utan kan även innebära exempelvis flextid, utökat ansvar, utbildningar, karriärmöjligheter eller pensionssparande. De påpekar även att det blir allt mer betydelsefullt, framför allt för yngre arbetskraft, att ha möjligheten att behålla en balans mellan arbete och privatliv och dessa värderar då organisationer som hjälper dem att behålla balansen (ibid). Cable och Turban (2003) menar å andra sidan att om man har ett starkt arbetsgivarvarumärke är medarbetarna mer villiga att göra avkall på exempelvis sitt lönespråk. De jämför detta med att kunder är villiga att betala ett högre pris för en produkt från ett känt varumärke än samma produkt från ett okänt varumärke.

Även Thompson & Strickland (1992) instämmer i att det är av stor vikt att organisationer belönar eller kompenserar de medarbetare som utför ett bra arbete. Detta anser de även motiverar medarbetarna till att fortsätta i samma goda anda. De anser dock att belöningen måste kopplas till mål som ligger i linje med medarbetarnas prestation och belöningen måste utgöra en väsentlig del av den anställdes lön. Belöningen ska beröra alla som är aktiva inom organisationen och målet som sätts måste vara realistiskt och nåbart. Det är dock viktigt att det endast är medarbetare som aktivt medverkat till att resultat uppnåtts som belönas.

3 Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera vår forskningsansats, den forskningsstrategi vi valt att använda samt en beskrivning av vårt tillvägagångssätt. Vi kommer även gå in djupare och beskriva tanken bakom vårt urval samt ta upp de kvalitets- samt etiska överväganden som ligger bakom vår studie. Avslutningsvis följer vår metoddiskussion med tillhörande bortfallsanalys.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

3.1.1 Positivism

Vi har valt att anamma en positivistisk och explorativ infallsvinkel på vår uppsats. Genom att man med hjälp av en naturvetenskaplig forskningsmodell undersöker och utforskar den sociala världen fokuserar positivismen på att hitta mönster och regelmässigheter (Denscombe, 2009). Vid ett positivistiskt synsätt eftersträvar man efter en enhetlig tanke mellan alla vetenskapliga inriktningar och enligt positivismen framkommer sann vetenskap genom att man gör olika matematiska och statistiska modeller för att se hur olika stimuli och beteenden förhåller sig till varandra. Genom detta arbete formuleras sedan en hypotes. Kort sammanfattat menar positivisterna att vetandet uppstår genom insamling och systematisering av fakta (Johansson & Liedman, 1993). Då vi valt att samla in empiri via både ett kvalitativt och ett kvantitativt tillvägagångssätt som vi sedan beskriver och analyserar, anammar vi den positivistiska kunskapssynen (Cohen et al., 2011). Employer branding kan ses som ett socialt fenomen och genom en analys av vår empiri söker vi efter orsaker och samband till varför ledningen och dess medarbetare har liknande uppfattningar eller ej. Genom att kombinera en positivistisk infallsvinkel med en explorativ undersökning hoppas vi kunna få fram ett underlag som vi sedan formulerar problem samt syftet utifrån.

3.1.2 Explorativ

Vi har som tidigare nämnt även valt att benämna vår undersökning som explorativ då vårt syfte går ut på att upptäcka hur organisationens ledningsgrupp och dess konsulter uppfattar den interna employer branding i dagsläget samt vad som skiljer sig åt i uppfattningarna mellan dessa två grupper. Genom att genomföra en explorativ undersökning vill vi öka vår kännedom om fenomenet employer branding och sedan formulera problemet mer precist genom en positivistisk vinkel. Vi grundar även denna benämning i vår tanke att upptäcka likheter och skillnader mellan dessa utan att vara allt för inskränkta av diverse begrepp och teorier från forskning som gjorts tidigare (Denscombe, 2009). Det är när det finns luckor i vår kunskap som gör att undersökningen blir utforskande, det vill säga explorativ (Patel & Davidson, 2003). Då employer branding är ett någorlunda nytt begrepp finns inte tillräckligt med teori om ämnet ännu. Vi håller oss därför explorativa i förhållande till de teorier vi finner att vi kan använda oss av till denna uppsats. Vi har även försökt att belysa denna problematik från flera håll och genom att vi har utfört datainsamling på olika sätt så hoppas vi att den information vi fått in och bearbetat har genererat ett bra resultat (ibid). Med hjälp av den teori som finns tillgänglig i dagsläget vill vi sedan få en ökad förståelse och en medvetenhet för den

empiri som vi samlat in. Vår förhoppning är att vi efter arbetet med denna uppsats kan ha tillfört ny kunskap till fältet samt bidra med teoriutveckling.

3.2 *Mixed methods*

I genomförandet av en vetenskaplig undersökning kan man använda sig av olika forskningsstrategier och man skiljer då ofta på kvantitativ och kvalitativ. Bryman (2011) beskriver den kvantitativa forskningsstrategin som deduktiv och betonar kvantifiering av analys och data. Man arbetar med information som går att beskriva med siffror, med en naturvetenskaplig modell, medan man vid en kvalitativ forskningsmetod fokuserar mer på ett tolkande synsätt. Strategin är induktiv och tolkande med fokus på beskrivning via ord.

Sett till syftet av vår undersökning beslutade vi oss för att kombinera dessa två strategier och använda oss av det som kallas för mixed methods. Denscombe (2009) beskriver mixed methods som en metod där man under ett enskilt forskningsprojekt kombinerar alternativa tillvägagångssätt. Genom att i denna studie anamma en kvalitativ forskningsstrategi i form av semistrukturerade intervjuer med ledningen och kombinera dessa med kvantitativt insamlad data i form av en surveyundersökning med medarbetarna anser vi oss ha fått en bred och relevant empiri inför vår uppsats. Hade vi exempelvis valt att enbart fokusera på en kvalitativ metod i form av intervjuer känner vi att vi hade haft svårare att få en generaliserad bild av fenomenet då vi inte hade haft möjlighet att täcka in lika många respondenter. Hade vi dock endast genomfört surveyundersökningar, kvantitativ insamling, anser vi att vi hade haft svårt att få en djupare bild då respondenterna inte har möjlighet att utveckla sina svar, då vi utformat vår surveyundersökning med enbart ett fåtal öppna frågor. Mixed methods är enligt Denscombe (ibid) lämpligt att använda i studier där man exempelvis vill ha ökad träffsäkerhet, en mer fullständig bild av fenomenet samt få hjälp att utveckla analysen då en metod används för att skaffa fram information åt en annan. Alla dessa aspekter känner vi passar in i det vi vill uppnå med vår uppsats och dess syfte.

Denscombe (2009) framhåller positiva aspekter med mixed methods såsom att det kan förstärka trovärdigheten hos insamlad data, ge en mer komplett bild av fenomenet man undersöker samt ge en tydlig koppling mellan de olika metoderna och den insamlade data. Cohen et al. (2011) nämner att mixed methods är på framväxt och ibland beskrivs som den tredje forskningsstrategin. Han menar på att världen inte är antingen kvantitativ eller kvalitativ, även om forskaren kan låta den ena strategin dominera mer än den andra.

Både Bryman (2011) och Cohen et al. (2011) nämner dock att en nackdel med mixed methods kan vara att det är svårt att kombinera de kvantitativa och kvalitativa metoderna då det finns en uppfattning om att dessa står för olika paradig. Bryman (ibid) tar även upp problemet med att många uppfattar det som att olika forskningsmetoder bygger på kunskapsteoretiska teser och att dessa skiljer sig åt. Exempelvis menas att de stödjer olika tillvägagångssätt och utgör åsikter som är omöjliga att förena. Denscombe (2009) beskriver en annan nackdel såsom att tiden och kostnaderna för studien kan öka och att man vid denna metod måste öka sin tidsram för datainsamlingen.

Bryman (2011) nämner att när man använder sig av mixed methods är det viktigt att

man redan tidigt i processen fattar beslut gällande prioritering och ordningsföljd. Vilket synsätt ska dominera och vilken metod kommer först i sekvensen? Genom att vi i denna studie använder oss av den kvalitativa metoden i form av semistrukturerade intervjuer med organisationens ledning och kombinerar denna med en kvantitativ forskningsstrategi i form av surveyundersökningar med konsulter som representerar organisationen tror vi oss få en bra grund att stå på. Den kvalitativa forskningen fungerar här som stöd för den kvantitativa. Genom att genomföra intervjuerna först fick vi nya hypoteser och tankar om organisationens arbete med intern employer branding. Dessa testades sedan genom den kvantitativa metodinsamlingen. Den kvalitativa metodinsamlingen användes även för att bistå oss med ny kunskap om organisationen och om hur vi bör uttrycka oss i surveyundersökningen för att göra den så lättolkad som möjligt och undvika missuppfattningar.

3.3 Kvalitativ insamling

3.3.1 Urval

Vi har genomfört intervjuer med fem personer som alla sitter i organisationens ledningsgrupp. För att välja ut dessa personer använde vi oss av ett målstyrt urval (Bryman, 2011). I målstyrda urval väljer man ut de individer som har direkt hänvisning till de forskningsfrågor man formulerat. Våra fem respondenter valdes ut i samråd med vår kontaktperson på organisationen då vi anser att hon har insikt och relevant erfarenhet inom det aktuella ämnet. Personerna vi har intervjuat är Vd:n, HR/Business managern, marknadsföringschefen samt en divisionschef och en avdelningschef. Anledningen till att vi valde både HR- och marknadsföringschefen är för att vi anser att vår undersökning bitvis går hand i hand med deras dagliga arbete. För HR/Business managern är det av stor betydelse att organisationens medarbetare mår bra och trivs i sin arbetsroll och för marknadsföringschefen är det viktigt att medarbetarna företräder och talar väl om organisationen utåt sett. Anledningen till att vi valde divisionschefen och avdelningschefen är då dessa arbetar närmare konsulterna och på det sättet kanske ser saker som de övriga i ledningen inte gör. Utöver dessa fyra så ansåg vi att det även skulle vara intressant att få höra Vd:ns tankar om employer branding då hen är högst ansvarig för det dagliga arbetet inom organisationen.

3.3.2 Tillvägagångssätt

Då organisationens huvudkontor är belägen i en stad men ledningen sitter utspridd även i andra städer har vi fått genomföra både fysiska intervjuer och telefonintervjuer. I största mån försökte vi genomföra fysiska intervjuer då det är lättare att skapa en god relation öga mot öga än vid en telefonintervju (Bryman, 2011) men i och med det geografiska avståndet var detta endast genomförbart i tre av fallen. De två övriga respondenterna fick vi genomföra telefonintervjuer med. Fördelen med telefonintervjuer är att det är både billigare och snabbare än personliga intervjuer och det har även visat sig att folk tenderar att vara lika ärliga som vid intervjuer ansikte mot ansikte (Denscombe, 2011). Denscombe nämner dock att nackdelar med telefonintervjuer är att det är mer påträngande för en persons privatliv än exempelvis en enkätundersökning. Detta försökte vi förebygga genom att långt i förväg boka in tid och datum för intervjuerna så att respondenterna skulle vara inställda på att vi skulle ringa och kunna planera för detta.

Telefonintervjuerna bokades även in under våra respondenters arbetstid för att undvika att störa dem på fritiden och på så sätt verka allt för påträngande.

Något som vi försökte att ha i åtanke, oavsett form av intervju, var vikten av att relativt snabbt skapa en bra relation till respondenten genom trevligt småprat. Bryman (2011) varnar dock för att man inte bör ta detta allt för långt så att intervjun blir allt för långdragen. En allt för god relation kan även leda till att respondenten anpassar sina svar för att göra oss som intervjuare nöjda och detta var något som vi ej ville råka ut för.

Enligt Cohen et al. (2011) finns det olika metoder att använda när det gäller intervjuer. Bland annat så skiljs det på strukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer. Valet av intervjuform beror på syftet med undersökningen. I strukturerade intervjusituationer är innehållet bestämt från början och intervjuaren har begränsat med frihet att ändra i detta. Inom ostrukturerade intervjuer råder motsatsen. Här är det inte säkert att intervjuaren vet vad hen ska ta reda på och intervjun genomsyras av större flexibilitet och frihet hos både intervjuaren och respondenten.

I vår datainsamling har vi valt en mix och genomfört intervjuer av semistrukturerad karaktär. Detta innebär att vi konstruerade ett frågeformulär med frågor och ämnen som vi önskade att respondenten behandlade, men att ordningsföljden kunde komma att variera (Bryman, 2011). Vår utgångspunkt var att vi, trots våra önskemål om frågor och ämnen, skulle vara flexibla och låta respondenten utveckla ämnena och ge öppna svar som vi sedan byggde vidare våra frågor på. Detta anser vi medförde att respondenten öppnade upp för nya vägar och tankemöjligheter som vi tidigare inte tänkt på och att vi då kunde undvika att ställa onödiga frågor som ställs "bara för att ställas" enbart för att de står med i vår intervjuguide.

Innan vi påbörjade våra intervjuer var vi även vara noggranna med att förse respondenterna med en trovärdig anledning till, samt säkerställa att de är medvetna om, varför de är utvalda för att besvara våra frågor (Bryman, 2011). Vi var bägge två delaktiga under intervjuerna då vi ansåg att det kan vara bra om båda lyssnar och tar in vad respondenten säger för att sedan diskutera detta gemensamt. Detta anser vi kan leda till att intervjuerna får en högre trovärdighet och att vi minskar risken för att vi citerar eller uppfattar respondenten fel. Något som vi tror kan upplevas som negativt med att vi båda satt med är att respondenten kan känna sig "utsatt" och bli stressad över att vi båda fokuserar på denna. Vi hade dock en förhoppning om att de personer vi valt ut skulle vara vana vid att personer lyssnar på dem och att de därmed skulle känna bekväma i situationen och detta upplevde vi stämde under intervjuerna.

3.3.3 Bearbetning

Enligt Bryman (2011) är det vanligt att man vid kvalitativa intervjuer spelar in samtalet på band. Detta då man som forskare ofta både är intresserad av vad respondenten säger samt hur hen säger det. För att kunna ge denna full uppmärksamhet samt kunna komma med synpunkter är det då lättare att inte distrahera sig själv med att anteckna. Andra fördelar är att man kan göra upprepade genomgångar av vad respondenten sagt samt att andra forskare kan granska materialet och göra sekundäranalyser då informationen är offentlig. En nackdel är dock att respondenten kan känna sig hämmad av situationen. Transkribering är även en mycket tidskrävande process.

Vi var redan från början överens om att vi skulle spela in våra intervjuer och därefter direkt sammanfatta och skriva ut dessa ordagrant. Anledningen till att vi valde detta beror till stor del på anledningarna ovan samt att vi vill undvika att missa något viktigt material. Vi var medvetna om att detta skulle ta mycket tid då det var fem intervjuer som skulle genomföras men ansåg att det var värt mödan i längden då det ger en annan trovärdighet till uppsatsen. Innan intervjusammanhanget var vi dock tydliga med att framhålla att inspelningen inte var ett krav så att om det var någon person som inte vill spelas in skulle vi ha förståelse för detta och då istället försöka fokusera mer på att anteckna. I slutändan var det personer som valde att tacka nej till inspelningen och då beslutade vi oss för att dela upp arbetet så att en av oss ställde frågorna och ledde intervjun medan den andra antecknade vad som sades för att på det sättet kunna fokusera på varsin del fullt ut och förhoppningsvis inte missa någon viktig information.

3.4 Kvantitativ insamling

3.4.1 Urval

Diskussionen gällande vilka konsulter vi skulle välja att inkludera i vår surveyundersökning pågick länge innan vi slutligen kom fram till att göra ett totalurval och enbart fokusera på konsulterna som arbetar på ett av organisationens kontor. Vi valde just detta kontor i samråd med vår kontaktperson, då detta är ett av de större kontoren som organisationen har samtidigt som antalet anställda inte överskrider vad som i denna uppsats är praktiskt möjligt att bearbeta. På kontoret arbetar 225 konsulter och det är till dessa som vår surveyundersökning har gått ut. För att komplettera valde vi även att göra ännu ett totalurval, enligt organisationens önskemål, och vi skickade då ut enkäten till 50 konsulter som är verksamma på ytterligare ett kontor.

Totalt sett fick vi in 69 svar ifrån de båda kontoren tillsammans. Av dessa var 60 stycken män och resterande nio kvinnor. Denna fördelning är ingenting som vi diskuterar noggrannare i resultat- och analysdelen, utan vi ser det mer som en intressant notering att ha med. Den största andelen respondenter var under 30 år gamla. Gällande anställningstiden inom organisationen har strax under hälften av respondenterna, 46%, varit anställda mellan 1 - 4 år. 23 stycken respondenter, motsvarande 33%, har enbart varit anställda inom organisationen mindre än ett år. De resterande 14 konsulter, motsvarande 20%, som besvarat surveyundersökningen har varit aktiva inom organisationen mellan 5- 9 år.

3.4.2 Tillvägagångssätt

I utformningen av vår surveyundersökning valde vi att utgå ifrån den empiri vi erhållit i den kvalitativa undersökning vi tidigare genomfört med organisationens ledning. Genom att gå tillväga på detta vis var vår tanke att fånga upp ledningens tankar och sedan jämföra dessa med konsulternas. När vi sammanfattade den nämnda empirin valde vi att dela in surveyundersökningen utefter de tre största gemensamma huvuddragen vi funnit; kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang. Dessa tre kategorier har även kommit att genomsyra hela vår uppsats och har fungerat som underkategorier till uppsatsens syfte.

Gällande datainsamlingen hos konsulterna var vår intention att inte påverka eller störa konsulterna allt för mycket i deras dagliga arbete och därför valde vi att skicka ut en webbaserad surveyundersökning till dem istället för att exempelvis genomföra intervjuer. Som vi nämnde i inledningen så är konsulterna anställda av organisationen men arbetar ute hos deras olika kunder. Vi tänkte oss därmed att vi inte ville påverka relationen mellan organisationen och kunden och då var detta det smidigaste sättet samtidigt som vi ansåg att det skulle ge oss mycket information.

Några av fördelarna som vi ser med att använda oss av en surveyundersökning är bland annat att det sparar tid för oss jämfört med intervjuer, det är billigt och lätt att administrera samt att det ger respondenten chansen att svara när hen har tid och möjlighet (Bryman, 2011). Utöver dessa fördelar ser vi även att man kan undersöka en större mängd respondenter och därmed få ett bredare resultat som ger en mer generaliserad bild av populationen. Några nackdelar med surveyundersökningar kan dock vara att respondenterna ej kan få hjälp med eventuella frågor, det kan vara svårt att fånga upp med följdfrågor och man riskerar även att få ett större bortfall (ibid). För att försöka minska bortfallet valde vi att sätta en deadline för när vi ville att surveyundersökningen skulle vara besvarad och några dagar innan dess skickade vi även ut ett påminnelsemail till de konsulter som ej svarat (ibid). Trots dessa åtgärder slutade det med att vi ändå hade en relativt låg svarsfrekvens. Mer om detta finns att läsa i vår bortfallsanalys (3.6.1)

För att underlätta för respondenterna försökte vi att ha det visuella i åtanke vid utformandet av surveyundersökningen. Detta för att göra den tydlig samt lätt att förstå i kombination med en attraktiv layout. Vi ville ha med tydliga instruktioner om vilka vi är och en trovärdig anledning till varför det är viktigt att surveyundersökningen besvaras. Vi skickade även ut ett introduktionsbrev till konsulterna med information om undersökningen då detta tidigare har visat sig minska risken för bortfall (Bryman, 2011).

En svårighet som kan uppstå vid utformandet av en surveyundersökning är att man som forskare ofta vill ställa många frågor för att få reda på mycket information men man riskerar då att tappa respondenter som ”tröttnar” om det är för många frågor som upplevs som orelevanta (ibid). Som forskare bör man inte heller använda sig av för öppna frågor då respondenter generellt drar sig för att skriva långa meningar. Båda dessa aspekter hade vi i åtanke vid utformandet av vår surveyundersökning. Enligt Bryman (ibid) är två fördelar med öppna frågor dock att det dels är bra för utforskning av nya områden som forskaren själv ej är så insatt i samt att de inte heller leder respondenternas tankar i någon speciell riktning. Vi valde därför att rikta in oss på en kombination av öppna och slutna frågor men med fokus på de slutna för att underlätta bearbetningen då vi har ett såpass stort urval.

I utformandet av våra slutna frågor valde vi att ha svarsalternativ 1-4 där ett betydde “Stämmer ej” och fyra “Stämmer helt”. Anledningen till att vi valde att ha ett jämnt antal svarsalternativ är på grund av centraltendensen vilken säger att respondenter tenderar att ge svar i mitten (Patel & Davidsson, 2003).

3.4.3 Bearbetning

Gällande vår insamlade data har vi valt att sammanställa de svar vi fått in från respondenterna som deltagit i vår surveyundersökning och strukturerat dessa utifrån frågorna för att få en översiktlig bild. I programmet vi har använt oss av kan man skapa tabeller och genom det enkelt se de svar som är vanligt förekommande. Vi har valt att benämnda svarsalternativ 1-2 som negativa och 3-4 som positiva vid sammanställningen av resultatet. När det gäller de öppna frågorna så har vi sammanställt respondenternas kommentarer manuellt och jämfört och analyserat dessa med varandra för att hitta likheter och skillnader. Dessa sammanställningar, exklusive respondenternas kommentarer, finns presenterade som bilaga under Surveyundersökning 8.4.

3.5 Kvalitetsaspekter

När det gäller att skapa trovärdighet i en undersökning utgör validitet och reliabilitet två viktiga begrepp (Bryman, 2011). Detta gäller främst inom den kvantitativa forskningen då det inom kvalitativ forskning istället är vanligt förekommande att man talar om tillförlitlighet och äkthet då dessa studier enligt Bryman (ibid) bör värderas utifrån andra kriterier.

Vår uppsats bygger som tidigare nämnt på mixed methods, en kombination av kvantitativ och kvalitativ forskning, och vi har valt att förhålla oss till begreppen validitet och reliabilitet. Anledningen till detta är för att vi anser att vår kvantitativa data utgör en såpass stor del av undersökningen att vi ändå kommer att kunna bedöma kvalitén i den på ett rättvist sätt utifrån dessa termer.

3.5.1 Validitet

Som tidigare nämnt är validiteten viktig vid undersökningar. Bryman (2011) förklarar att validiteten rör frågan om undersökningen och de metoder som valts verkligen mäter det som är avsett att mätas. Han menar således att slutsatserna som genererats bör hänga ihop på ett tydligt sätt. I stora drag innebär validitet helt enkelt att insamlad data och metoder är riktiga, träffsäkra och reflekterar sanningen. (Denscombe, 2009).

Innan vi genomförde intervjuerna med personerna ur ledningsgruppen diskuterade vi framför allt mycket hur vi trodde att våra respondenter skulle besvara våra frågor utifrån deras roller inom organisationen. Kommer de vara allt för styrda av "vad de bör säga" utifrån deras positioner? Hur ska vi kunna veta att de talar utifrån sig själva och inte förvränger sina svar utifrån vad de tror sig veta att organisationen vill att de ska svara? Hur man som forskare ska kunna veta att respondenten talar sanning är något som Denscombe (2009) trycker på är en mycket viktig aspekt att ha i åtanke när man använder sig av en kvalitativ metod. Han menar på att när intervjun handlar om faktiska frågor kan forskaren göra särskilda kontroller för att se om svaren hen får in sedan bekräftas av andra källor. Gällande hur organisationen arbetar med sin interna employer branding mer konkret hade samtliga i ledningen väldigt liknande tankar vilket enligt oss stärker det material vi fick fram inom det området.

Gällande validiteten i vår kvantitativa metod, surveyundersökningen, har vi fått respondenternas svar i svart på vitt genom den text som respondenten själv har skrivit. Det kan då inte råda några tvivel om vad respondenten anser. Detta är något som Denscombe

(2009) menar minskar risken för att det ska uppstå felaktigheter i utskriftsprocessen. Gällande forskningsdata belyser begreppet validitet snarare hur de insamlade svaren reflekterar sanningen och verkligheten och vi hoppas att utformningen av vår surveyundersökning gav respondenterna möjlighet att reflektera över detta.

I och med att vi valde att genomföra intervjuerna innan vi utformade enkäten anser vi även att vi ökade uppsatsens validitet. Genom att samla upp de områden som ansågs mest relevanta och utforma frågeställningarna utefter dessa anser vi har kunnat mäta det vi avsett att mäta.

3.5.2 Reliabilitet

Ett annat begrepp som vi valt att bedöma vår undersökning utifrån är reliabilitet. Detta forskningskriterium handlar enligt Bryman (2011) om undersökningens tillförlitlighet. Med andra ord, om man genomför undersökningen igen, hade resultatet fortfarande blivit det samma eller har det påverkats av slumpmässiga eller tillfälliga aspekter?

Som forskare måste man kunna lita på att ens mätningar inte påverkats av forskningsinstrument och att detta inte resulterat i skillnader utav resultatet (Denscombe, 2009). Vid en intervjusituation skulle med andra ord vi som forskare kunnat påverka våra respondenter att svara på ett visst sätt genom vårt bemötande och på så vis påverka vad de svarar. Som vi nämnde ovan försökte vi givetvis skapa en bra relation med våra respondenter, men vi tog det inte heller för långt utan höll det på en professionell nivå. Detta var något som vi var konsekventa med vid alla intervjuer som vi höll.

I bedömningen huruvida vår surveyundersökning kan anses ha en hög reliabilitet och tillförlitlighet, anser vi att vi har gjort det vi kunnat för att säkerställa detta. Vi har själva gått igenom och diskuterat undersökningens utformande, diskuterat vilka frågor som ska vara med eller bör omformuleras för att minska risken för missförstånd och så vidare. Vi har även fått feedback på utformandet och frågorna ifrån både vår handledare och vår kontaktperson. De 275 respondenterna har alla fått samma surveyundersökning. Då surveyundersökningen undersöker respondenternas personliga tankar och uppfattningar gentemot organisationen är vi dock medvetna om att svaren skulle kunna variera från dag till dag beroende på respondentens dagsform. Har man haft en bra dag på jobbet kanske man som respondent väljer att uttrycka sig annorlunda i sina tankar kring den organisation man är anställd inom, gentemot hur man skulle känna sig efter en dålig dag. Vi var dock noggranna med att uttrycka att vi vill veta vad de anser om organisationen generellt sätt och då vi fick in nästan sjuttio svar anser vi oss ha fått in en tillförlitlig bild över våra respondenter.

3.5.3 Etiska förhållningssätt

Diskussionerna gällande om vi skulle gå ut med organisationens namn pågick länge innan vi slutligen kom fram till att hålla organisationen anonym. Vi har även valt att hålla alla respondenter som deltog i vår surveyundersökning anonyma. Gällande ledningen så har vi gått ut med vilka befattningar personerna vi intervjuat innehar men bedömt dem som "ledningen" och aldrig kopplat deras svar med en specifik roll.

Vi har valt att utgå ifrån Vetenskapsrådets (u.å.) fyra huvudkrav inom forskningsetik. Anledningen till anonymiteten hos respondenterna är med tanke på konfidentialitetskra-

vet och tidigare nämnda anledning att de ska känna sig säkra. Detta hänger även ihop med nyttjandekravet där vi varit noga med att poängtera för alla deltagare att de uppgifter vi kommer ta del av endast ska användas i denna specifika uppsats. I all datainsamling vi har genomfört har vi även varit noga med att förklara undersökningens syfte för alla deltagare samt att det är frivilligt för dem att delta, allt detta i enlighet med informationskravet och samtyckeskravet. Vi har även, som tidigare nämnt haft i åtanke, och varit noggranna med, att inte publicera enskilda svar som skulle kunna riskera att röja identiteten av enskilda individer.

3.6 Metoddiskussion

Överlag är vi nöjda med utfallet av både vår kvalitativa samt kvantitativa undersökning. Vi anser att mixed methods var en bra metod att använda då intervjuerna gav oss ett gediget material som vi sedan kunde bygga vår surveyundersökning utifrån. Hade vi endast använt oss av en kvantitativ metod exempelvis, och inte genomfört kvalitativ insamling innan, anser vi att vi inte hade kunnat få fram lika relevanta frågor i surveyundersökningen och därmed inte fått fram vad vi ville. På det sättet hade vår validitet minskat.

Vår kvalitativa insamling fungerade enligt oss väldigt bra. Vi är nöjda med vårt urval och vi använde oss som tidigare nämnt av semistrukturerade intervjuer och lät respondenterna prata ganska fritt. Något som vi hade i åtanke under hela intervjun var att inte försöka styra dem för mycket. Dock behövde vi fortfarande, för att kunna skapa en generaliserad bild, få dem att prata om samma ämnen vilket ibland var svårt då vissa svävade iväg och pratade om helt andra saker. Överlag anser vi oss dock ha fått ett bra material och hade vi istället valt att ha helt strukturerade intervjuer upplever vi att det hade blivit alldeles för styrt och att det inte gett oss möjlighet att upptäcka nya områden både inom ämnet och som är specifika för organisationen.

En annan aspekt som vi diskuterat i efterhand är huruvida respondenternas svar skiljde mellan de som inte ville bli inspelade och de som blev inspelade. Är det så att de som inte ville bli inspelade talade mer fritt? Kan vi ha missat saker från dem eller tolkat det fel utifrån vad vi mindes? Då alla våra respondenter kändes öppna och pratade på upplevde vi inte att det skiljde sig nämnvärt gällande om de blev inspelade eller ej. Under intervjuerna försökte vi även, speciellt i de utan inspelning, att anteckna väldigt noggrant och att dubbelkolla om det var något vi kände oss osäkra på så även här upplever vi att vi fick fram relevant information.

Vi har även diskuterat huruvida det påverkade respondenterna och utfallet av intervjun om vi genomförde intervjuerna via telefon eller ansikte mot ansikte. Här märkte vi dock inte någon skillnad mer än att telefonintervjuerna överlag gick något snabbare att hålla tidsmässigt sätt.

Vår kvantitativa insamling bygger som tidigare nämnt på de surveyundersökningar vi genomfört. Vi är medvetna om att vår kvantitativa bearbetning är i det enklaste laget och att vi hade kunnat analysera vårt resultat ännu mer genom att exempelvis genomföra korstabulering. Detta hade lyft vår metod ytterligare ett steg samt gett ytterligare validitet till uppsatsen. Å andra sidan anser vi att vi inte har tillräcklig kunskap inom statistikområdet, eller tidsram för att lära oss, för att på ett korrekt sätt kunna analysera

den data vi fått fram genom denna metod. Vi har dock kunnat avläsa att det är vissa skillnader mellan vad de konsulter som är relativt nyanställda anser om organisationen gentemot den andel konsulter som varit verksamma en längre tid. Överlag tycker vi oss kunna se att den nya generationen konsulter generellt sett tenderar att vara mer positiva och värderar organisationen högre på skalan än vad de konsulter som varit anställda en längre tid gör. Detta är något som vi diskuterar mer i femte kapitlet som berör analys och diskussion. Trots enklare bearbetning så anser vi att vårt material håller en tillräckligt hög nivå då uppsatsen bygger på mixed methods och att vår kvantitativa och kvalitativa metod kompletterar varandra.

Gällande innehållet i surveyundersökningen anser vi i efterhand att vi kunde ha fokuserat något mer på den valfrihet som erbjuds inom organisationen i surveyundersökningen då detta var något som flertalet respondenter tog upp i de öppna frågorna. Vi anser dock att detta inte är något som skulle ha påverkat utfallet av undersökningen, utan enbart varit intressant och eventuellt kompletterat vissa kategorier. I utformningen diskuterade vi även huruvida vi skulle ha ett jämnt eller ojämnt antal svarsalternativ men valde till slut, som tidigare nämnt, att ta hänsyn till Patel & Davidsons (2003) teori om centraltendens. Vi är nöjda med att vi valde ett jämnt nummer men så här i efterhand har vi dock insett att vi borde ha haft ett större antal svarsalternativ för att få mer spridning. Överlag så använde respondenterna både det högsta och lägsta svarsalternativet mycket men majoriteten av svaren hamnade på de två mittersta i de flesta frågor och detta tror vi att vi hade kunnat förhindra med fler svarsalternativ.

3.6.1 Bortfallsanalys

Av de 275 personer som vår enkätundersökning skickades ut till var det endast 69 stycken som svarade. Detta ger oss en svarsfrekvens på strax över 25%. Denscombe (2009) skriver att man i samhällsvetenskapliga enkätundersökningar bör vara nöjd om man får in 20% svar men samtidigt känner vi att vår svarsfrekvens ändå är i det lägsta laget.

Nackdelen med att ha en låg svarsfrekvens, och då ett högt bortfall, är att undersökningen kan få en snedvriden bild (Denscombe, 2009). När man talar om bortfall skiljer man ibland på externt och internt bortfall. Med externt bortfall menas de respondenter som väljer att inte medverka i studien och med internt avses exempelvis frågeställningarnas lämplighet. Finns det risk att några frågor har misstolkats? Utöver detta menar man även att det kan handla om att respondenten helt enkelt inte svarat på alla frågor eller valt svarsalternativ "vet ej", om detta är möjligt (Rosengren et al., 2002).

Ser man till denna uppsats bortfall utifrån en extern aspekt hamnar bortfallet på 75% vilket vi anser är högt. Enligt Denscombe (2009) påverkas individers vilja att svara på enkätundersökningar bland annat på respondenternas egenskaper såsom om de är stressade, ämnet för undersökningen och det sociala klimatet, det vill säga om organisationen har en miljö som tillåter individerna att uttrycka sina åsikter. Då vår organisation i vanliga fall brukar ha en hög svarsfrekvens på sina undersökningar och då de individer som svarat inte varit rädda för att uttrycka sina åsikter känner vi direkt att vi kan utesluta den tredje anledningen gällande det sociala klimatet då vi tror att detta inte haft någon påverkan på vårt resultat. Då det närmade sig semesterperioder vid tiden för denna surveyundersökning tror vi snarare att det är tid som påverkat bortfallet. Dock är

konsulterna är utplacerade på en rad olika företag vilket gör det svårt för oss som forskare att veta hur arbetsbelastningen ser ut på de olika kontoren, kanske varierar den och de konsulter som är på ett visst ställe har haft svårare att svara?

En annan anledning till att bortfallet blev såpass högt kan ha berott på att vi inte var tillräckligt tydliga med att klargöra undersökningens relevans för de enskilda individerna förrän i påminnelsebrevet. Vi var redan från början tydliga med att berätta vilka vi är, uppsatsens syfte, etiska aspekter och liknande men kanske upplevde individerna det inte tillräckligt tydligt om varför undersökningen var relevant för just dem. I påminnelsebrevet så förtydligade vi detta och la till att enkäten kommer att användas som en grund för organisationens fortsatta arbete med employer branding och efter detta kunde vi se en markant ökning av svar. En tredje anledning kan bero på att i och med att enkäten skickats ut genom vår kontaktperson har vi själva inte kunnat ha kontakt med respondenterna, trots att vi skrev att de skulle höra av sig vid frågor, vilket kan ha gjort att respondenterna inte kände sig lika personligt inbjudna.

Ser man på vårt interna bortfall är detta i princip obefintligt. De slutna frågorna har vi 0% bortfall på då alla har svarat på alla frågor. Som tidigare nämnt valde vi även tidigt i processen att inte ha något "vet ej"-alternativ och att använda oss av ett jämnt antal svarsalternativ för att respondenterna ska behöva tänka och välja sida, istället för att svara neutralt i mitten. Gällande de slutna frågorna är bortfallet högre men detta var något som vi hade räknat med från början (Bryman, 2011).

Ser man på bortfallet och uppsatsens relevans anser vi ändå att resultatet är acceptabelt. Enligt Denscombe (2009) kan man bedöma svarsfrekvensen genom att se till om man vidtagit alla lämpliga åtgärder för att minimera sannolikheten för bortfall samt om de som inte svarat skiljer sig ifrån de som svarat. Ser man på den första punkten så har vi både skickat ut introduktionsbrev och ett tag efter enkäten skickat ut ett påminnelsebrev vilket betyder att vi anser att vi gjort det vi kunnat. Gällande om de uteblivna respondenterna skiljer sig från de faktiska respondenterna har vi svårt att svara på då vi inte har kunnat ta reda på någon information om de som valde att inte svara. Hade vi haft mer information kunde vi exempelvis ha tittat på bakgrundsvariabler såsom ålder, kön och anställningstid. De som svarat på vår surveyundersökning, skiljer de sig från de som inte svarat eller är det minimal skillnad vilket leder till att våra respondenter ändå utgör en representativ grupp?

4 Empiri

Vårt syfte med denna uppsats är som tidigare nämnt att *“Att identifiera i vilken utsträckning ledningens arbete med intern employer branding delas av konsulterna samt att analysera resultatet med avseende på kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang.”* I nedanstående kapitel följer de svar och den information vi tillhandahållit ifrån den empiri vi utfört.

Empirin bygger på de intervjuer vi genomfört med de fem personerna från organisationens ledning samt den surveyundersökning som skickats ut till konsulterna där vi sammanlagt tillhandahöll 69 svar. Frågorna som ställdes i de båda datainsamlingarna finns presenterade i slutet av arbetet (se bilagorna 8.2 samt 8.4). Vi kommer även att redovisa det mest intressanta av vår kvantitativa insamling i diagramform i detta kapitel, resterande återfinns i bilaga 8.4.

Som nämnt i vårt metodkapitel har vi valt att kategorisera vår empiri utefter de tre områden som vi ansåg relevanta och som våra respondenter upprepade gånger återkom till, kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang. Valfriheten och förmåner som alla våra respondenter ofta nämnde, och som vi tog upp mycket om i vår teori, har vi valt att inte ge ett eget kapitel utan den återfinns främst i de två sista istället.

4.1 Kommunikation

4.1.1 Ledningens perspektiv

Organisationen med ledningen i spetsen arbetar mycket med att skapa en stolthet hos konsulterna. Konsulterna är de som representerar organisationen och vad de står för och det är viktigt att beteendet genomsyrar hela organisationen, från ledningen till konsulterna och motsatt väg. En av respondenterna nämner att *“om man inte tror på sin vision kommer allt att haverera. Då är det enbart läpparnas bekännelse”*. Ledningen överlag nämner att kommunikation är en viktig grundsten för att förankra sin vision och när de fattar beslut måste dessa vara väl förankrade genom hela organisationen.

Rent konkret så sker den interna kommunikationen genom flera olika kanaler. Organisationens vision och mål börjar kommuniceras ut redan via all marknadsföring mot potentiella kandidater och under intervjutillfället. Detta fortsätter även genom varje samtal, genomgående under hela anställningen. De ger även ut information både via en intern och extern hemsida samt genom olika mediekanaler utåt sett. Överlag försöker de även undvika att använda sig utav mail utan lägger hellre fokus på möten, antingen fysiskt eller via videolänk. Ledningen nämner även att de försöker skapa en hög frekvens på mötena för att alla ska veta vad organisationen står för och på det sättet ge dem en trygghet att fatta beslut.

Något som flertalet respondenter i ledningen nämner är att de strävar efter en transparens genom hela organisationen. De nämner att de inte har några hemligheter för varandra utan att de satsar på att vara tydliga med information för att alla ska veta vad de beslut som tas står för och innebär. Organisationens är även öppen med lön, arvoden

och liknande samt att alla uppdrag som finns lediga publiceras på intranätet så att alla kan se och ta del av detta.

Av de respondenter som intervjuades i ledningen tog flera upp att kommunikationen just nu är organisationens svagaste punkt kopplat till hur de ses som en attraktiv arbetsgivare. De genomför regelbundet medarbetarenkäter för att analysera personalen och deras tankar och åsikter och även här har denna svaghet lyfts. Enligt tidigare enkäter har konsulterna uppgett att kommunikationen mellan medarbetare och chef bör förbättras. De respondenter i ledningen som pratade om kommunikationen som en svaghet tog istället upp att problemet ligger i vad som inte kommuniceras. En av respondenterna anser att det skulle behövas ett kommunikationsforum på ledningsnivå för att bena ut vad det är som ska kommuniceras ut till konsulterna. I dagsläget finns som tidigare nämnt intranät och gruppmöten men det räcker inte. De försöker dock att träffa konsulterna både enskilt och i grupp för att vara transparenta och bidra med information.

Som tidigare nämnt så genomfördes det för några år sedan en omorganisation där två organisationer slogs ihop. Detta delade in konsulterna i två grupper, de gamla och de nya konsulterna. De gamla konsulterna har haft en tuffare resa den senaste tiden då omställningen varit stor. Här nämner flertalet i ledningen att kommunikationen i detta skede hade kunnat förbättras och att man hade kunnat ge en mer ärlig bild av hur läget såg ut för att minska förvirringen och osäkerheten hos konsulterna.

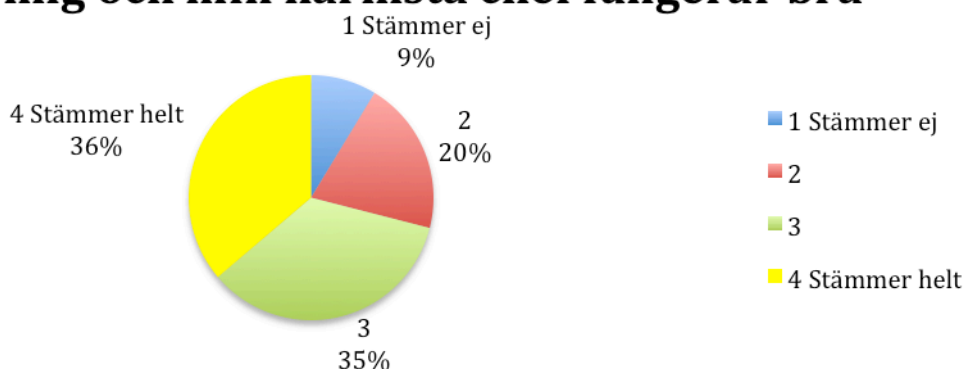
4.1.2 Konsulternas perspektiv

Flera av de konsulter som svarade på undersökningen angav kommunikation som en av de tre viktigaste aspekterna för att trivas på arbetet. 71% av konsulter anser sig ha en god kommunikation med sin närmsta chef på organisationen. När det gäller kommunikationen med ledningen, huruvida de kommer med kontinuerlig information om förändringar inom organisationen svarade något färre, 64% att de höll med om detta påstående. Även vid frågan om hur väl ledningen kommunicerar ut organisationens mål och visioner var svaren något lägre än tidigare, här var det endast 57% konsulter, som svarade på skalans övre halva. Majoriteten av konsulterna, strax under 70%, anser dock att det finns en öppenhet och transparens inom organisationen.



Tabell 1. Ledningens kommunikation gällande mål och visioner

Jag anser att kommunikationen mellan mig och min närmsta chef fungerar bra



Tabell 2. Kommunikationen med närmsta chefen på organisationen

78% av konsulterna svarade positivt på att de får stöd och uppmuntran från sin närmsta chef när de kommer med nya idéer. På påståendet gällande huruvida de får kontinuerlig feedback från sin chef på sitt arbete var det dock 64% som svarade på skalans nedre halva och därmed menade på att de inte fick detta. Även i påståendet om konsulterna känner att de har möjlighet att påverka vad som händer inom organisationen hamnade majoriteten av svaren, strax över 65%, på den nedre halvan.

Flertalet konsulter gav förbättringsförslag såsom fylligare lägesrapporter på mötena, fler regelbundna veckobrev, månadsvisa utskick från högsta ledningen och tydligare information på intranätet gällande både positiva och negativa nyheter samt en förklaring till dessa.

4.2 Utvecklingsmöjligheter

4.2.1 Ledningens perspektiv

Samtliga respondenter i ledningen framhåller att möjligheterna till lärande och utveckling är något som de anser gör organisationen till en attraktiv arbetsgivare. De ser sig själva som ett karriärsföretag som vill utveckla individer. En av respondenterna nämner att de satsar mycket på intern utbildning som köps in från den traditionella öppna marknaden. De uppmuntrar sedan alla anställda att komma med idéer om vilka utbildningar som behövs. Förutom att utvecklas genom utbildningar tar även en av respondenterna upp att utveckling även kan ske genom att man växlar mellan uppdrag och genom det lär sig nya saker. En annan respondent nämner att *“det finns utrymme för kompetensutveckling vid sidan av men 90- 95% handlar om det man gör i det vardagliga arbetet.”*

I frågan om vem ansvaret för utvecklingen ligger på är ledningen rörande överens om att det är ett ständigt samspel mellan konsulten och dennes chef men att det huvudsakliga ansvaret alltid ligger på individen själv. Grundfilosofin är att organisationen vill ha drivna och engagerade konsulter som inte kräver konstant stöttning men är det så att man behöver lite hjälp på vägen kommer de gärna med tips och coaching samt försöker hitta möjligheter för att hjälpa konsulten att nå nästa steg i karriären. *“Chefen kan aldrig säga vad man ska göra men hen kan hjälpa dig att komma dit”*. Organisationen har enligt ledningen en organisationskultur med ett modernt och coachande sätt att motivera

människor på. Man fokuserar mer på inslag av ledarskap och coaching snarare än på det traditionella inslaget med chefskap. Samtal om utvecklingsmöjligheter mellan konsulten och chefen sker oftast på det årliga karriärssamtal som genomförs. Här tittar man på målen både kortsiktigt och långsiktigt för att kunna hitta nästa steg och rätt uppdrag för att nå dessa.

Överlag anser ledningen att möjligheterna till utveckling och lärande är stora inom organisationen och en viktig grundsten för arbetet med intern employer branding. Det finns tydliga karriärvägar och möjligheter oavsett om man är konsult eller chef och dessa kommer man inte förbi. En av respondenterna tillägger dock att utvecklingsmöjligheterna endast är stora till en viss nivå. Som nyexaminerad har man oftast störst behov av utveckling men allt eftersom tiden går handlar det mer om att komplettera med specifika kurser eller coaching för att vidareutvecklas. Just coachingverksamhet är något som organisationen använder sig en del av och de ser det även som en metod för att behålla mer seniora konsulter. *“I de flesta fall har företaget de allra bästa lärarna redan anställda”*. Detta är något som organisationen ser som ett utbyte som gynnar båda parterna. Mentorn får dela med sig av sina erfarenheter och de båda får även jobba med att analysera sig själva. Andra tillvägagångssätt som organisationen använder sig av för att behålla de mer seniora profilerna med högsta kompetens är att försöka hitta nya uppdrag till dem. En av respondenterna nämner dock att det blir svårare ju mer seniora dessa är men nyckeln till att få konsulterna att stanna är att hitta uppdrag där veckans 40 timmar fylls av något man drivs av, så länge man känner att arbetet är utvecklande spelar tidsaspekten ingen roll.

4.2.2 Konsulternas perspektiv

Organisationen uppfattar sig som tidigare nämnt som ett karriärsföretag med goda utvecklingsmöjligheter och 71% av de konsulter som svarat på enkäten håller med om att det finns utvecklingsmöjligheter för dem själva och deras karriär inom organisationen. 75% anser att de själva har möjlighet att styra sin utveckling och samma antal anser även att deras nuvarande arbetsuppgifter ger dem utrymme att utvecklas. Gällande huruvida de själva har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter anser något lägre, 65% av konsulterna, att de har det. Strax över 72% menar på att deras närmsta chef tar deras önskemål om utveckling på allvar.



Tabell 3. Utvecklingsmöjligheter inom organisationen

Vid påståendet om konsulterna anser att organisationen har tydliga karriärvägar skiljde sig svaren mycket åt. Strax över hälften av konsulterna, 54%, höll med om detta medan resterande konsulter svarade på skalans undre halva. Ser man till kommentarerna som följde anser vissa konsulter att karriärvägarna är för inriktade på chefskarriär eller projektledare. Flera lyfter önskemål rörande tydligare information om hur man ska gå till väga för att istället bli specialist.



Tabell 4. Huruvida karriärsamtalen bidrar till konsulternas utveckling

Ett av de påståenden där resultatet hamnade på skalans lägre halva var huruvida konsulterna upplevde att karriärsamtalen bidrar till deras utbildning eller ej. Här svarade majoriteten, 56% av konsulterna, att det ej gjorde detta. Flera konsulter lyfter bland kommentarerna att dessa sker för sällan, mer sällan än en gång per år, och andra anser att det bör ske minst två gånger per år och mer kontinuerligt. En konsult lyfter att organisationen visar lite intresse i att hålla kvar de seniora konsulterna.

4.3 Engagemang

4.3.1 Ledningens perspektiv

“Antingen spenderar man företagets pengar på kunderna och bjuder dessa på flotta middagar eller på sin personal för att skapa en stolthet hos dem.”

Samtliga respondenter i ledningen framhåller att de ser organisationen som en attraktiv arbetsgivare och majoriteten tar upp att intern employer branding är något som de arbetar med. I och med att de är ett tjänstemannaföretag där man inte har någon produkt utan endast bygger på individerna som produkt är det viktigt att medarbetaren alltid kommer först, det är organisationens grundfilosofi. Individerna är viktiga och kan försvinna till deras största konkurrenter, därför vill organisationen skapa en stolthet och en förväntan på hur man bemöter varandra inom bolaget.

Vid frågan om hur ledningen tror att konsulterna uppfattar organisationen som arbetsgivare varierar svaren en del. Majoriteten tror att konsulterna har en bra bild men de är alla medvetna om att åsikterna kan variera och att konsulterna kan delas in i två kategorier, gamla och nya konsulter. Som tidigare nämnt har en del förändringar genomförts inom organisationen vilket flera av de äldre konsulterna tagit hårdare. Friheten att välja är en av organisationens grundpelare och medan de nya konsulterna ser denna som stor tror ledningen att de äldre konsulterna anser att valfriheten var större tidigare. En av

respondenterna nämner att det finns vissa konsulter som blivit besvikna över att organisationen blivit så pass stor och genom det mer styrd medan vissa istället anser att organisationen kommit upp sig och blivit mer professionell.

Det är dock fortfarande många som tar vara på valmöjligheterna och ledningen tror att just denna aspekt är något som lockar nya konsulter till organisationen och något som de har som förväntning när de börjar. Ledningen nämner att möjligheten att välja har ett marknadsvärde men att det samtidigt kommer med ett stort ansvar. Konsulterna har ett ansvar både mot kunden och mot uppdraget och man kan inte bara byta uppdrag hur som helst. En av respondenterna nämner att de försöker prata om detta redan innan anställningen för att sätta rätt förväntningar hos konsulterna och minska risken för förväntningar som organisationen inte kan uppfylla.

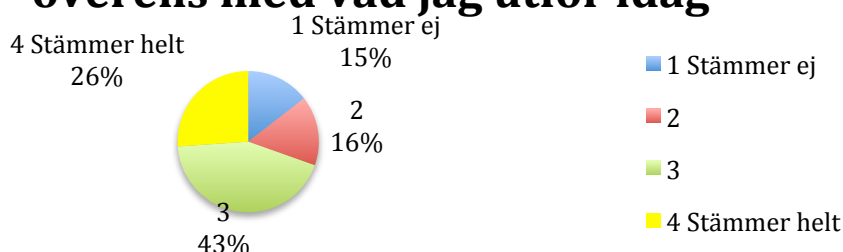
Enligt ledningen bidrar valfriheten även till att skapa engagemang hos de anställda. Utöver att de själva får vara med och välja sina uppdrag har de även möjlighet att påverka exempelvis sin lön och sin arbetstid. En del av debiteringen från kunden tillfaller konsulterna själva och de kan välja att plocka ut det som lön, extra pension, tjänstebil eller ledighet. Hela processen bygger på att konsulterna har ett kundfokus, då det man gör påverkar kundens vilja att betala. Är det så att man vill ha tio veckors semester om året får man ha det bara man levererar ändå. Organisationens konsulter har även konsulter som endast arbetar på 50% och då säljs in till kunderna på det sättet. Ledningen menar även att man har ett starkt affärstänk i och med de rörliga lönerna. Alternativen ger även konsulterna möjlighet att välja hur de resonerar kring kombinationen av privat- och arbetsliv.

Förutom att skapa engagemang arbetar organisationen som tidigare nämnt mycket med att skapa stolthet hos konsulterna. De anser att intern employer branding handlar om vilken organisationskultur som finns och hur väl man lever efter den. I och med att konsulterna inte sitter på plats hos organisationen kan detta vara en utmaning. Organisationen är, som tidigare nämnt, ett tjänstemannaföretag där konsulterna är produkten vilket ledningen tror ibland kan vara svårt för konsulterna då det inte finns något fysiskt att ta på. Det kan vara svårt att skapa identitet i sin roll som konsult och veta vad det är man ska vara stolt över. Ledningen försöker dock arbeta med detta genom att bygga upp en tydlig organisationskultur med målet att konsulterna ska kommunicera och tala samma språk. Konsulterna är de som representerar organisationen och det är viktigt att kulturen genomsyrar hela organisationen för att detta sedan ska spridas vidare utåt. Detta görs genom exempelvis möten, konferenser, fester och liknande evenemang. Organisationen har även skapat produkter med organisationens logga på som delas ut till konsulterna vid olika tillfällen.

4.3.2 Konsulternas perspektiv

Majoriteten av konsulterna, 73%, anser sig vara stolta över att vara en del av organisationen. 62% av konsulterna anser att de förväntningar de hade på organisationen innan sin anställning stämmer överens med vad de upplever i sitt dagliga arbete. Nästan 70% anser även att de arbetsuppgifter de utför idag stämmer överens med förväntningarna de hade på dem.

De förväntningar som jag hade på mina arbetsuppgifter stämmer överens med vad jag utför idag



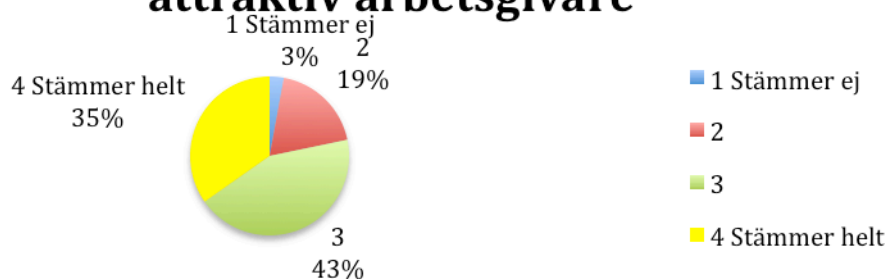
Tabell 5. Konsulternas förväntningar på deras arbetsuppgifter

Slutet av surveyundersökningen innefattar en öppen fråga där konsulterna själva får nämna vilka tre aspekter de anser är viktigast för trivsel på arbetsplatsen. 61% av konsulterna valde att svara på denna fråga och utifrån deras svar kan man avläsa att de aspekter som värderas högst är bra kollegor, karriärmöjligheter, arbetsuppgifter och valfrihet/möjlighet att påverka. Andra aspekter som nämns ett flertal gånger är god kommunikation från ledning och kollegor, lön, bra relation med chefen, flexibilitet och god arbetsmiljö.

I den öppna frågan gällande vad konsulterna anser är bra respektive mindre bra med organisationen fick vi in 52 svar vilket motsvarar 75%. Åsikterna är ganska spridda men det går att utläsa flera gemensamma nämnare bland kommentarerna. Det som flera konsulter nämner som positivt med organisationen är lönemodellen, bra med valfrihet och intressanta uppdrag hos de största kunderna, bra uppstyrda tillfällen att träffa andra inom bolaget för att öka sammanhållningen, transparens i organisationen, bra kontakt med närmsta chefen och överlag en fartfylld och spännande organisation.

Gällande vad konsulterna anser vara mindre bra inom organisationen nämner ett flertal löneutvecklingen, kommunikationen från ledningen, främst gällande ekonomi och resultat samt att det, till skillnad från för några år sedan, ordnas färre aktiviteter för konsulterna och att organisationen har blivit mer opersonlig. Ett antal konsulter nämner även att deras närmsta chef är svår att få tag på samt att de önskar fler inhouse projekt.

Jag anser att organisationen är en attraktiv arbetsgivare



Tabell 6. Organisationen som attraktiv arbetsgivare

Avslutningsvis så anser en klar majoritet, 78%, att organisationen är en attraktiv arbetsgivare och nästan 80% skulle rekommendera dem till som arbetsgivare till andra.

4.4 Sammanfattning

4.4.1 Kommunikation

Både ledningen och konsulterna anser att kommunikation är en viktig aspekt inom organisationen. Ledningen nämner att de arbetar kontinuerligt med det och försöker sprida organisationens mål och vision vid varje samtal. De är dock medvetna om att kommunikationen är bristfällig och detta visade sig även i konsulternas svar. Dessa anser att kommunikationen med den närmsta chefen är överlag god men att kommunikationen från ledningen är något sämre. Resultatet är fortfarande positivt men läser man i de kommentarer som hörde till området anser många att det finns stor förbättringspotential.

Ledningen framhåller att de arbetar med att skapa en transparens inom organisationen där all information är tillgänglig samt att alla uppdrag kommer ut på intranätet för konsulterna att se. Cirka 70% av konsulterna håller med om detta vilket ses som ett högt resultat.

Överlag anser både ledningen och konsulterna att kommunikationen kan ske på fler sätt. Konsulterna lyfter vecko- och månadsbrev och att dessa bör vara fylligare och komma ut mer regelbundet och ledningen anser att de behöver fler plattformar för kommunikation.

En klar majoritet av konsulterna, 78% svarade att de anser sig få stöd och uppmuntran från sin närmsta chef när de kommer med nya idéer. Dock anser majoriteten även att de inte får kontinuerlig feedback och även att de upplever att de inte har möjlighet att påverka vad som händer i organisationen.

4.4.2 Utvecklingsmöjligheter

Ledningen anser att organisationen är ett karriärföretag som utvecklar individer och att möjligheterna till utveckling är stora. Denna åsikt delas av konsulterna där 71% anser att det finns utvecklingsmöjligheter för dem och deras karriärer. 75% av konsulterna anser även att de själva har möjlighet att styra sin utveckling och påverka sina arbetsuppgifter och ser man till kommentarerna till detta område lyfter ett flertal just denna aspekt. Ledningen framhåller att de vill ha drivna konsulter som själva tar ansvar för sin utveckling, med stöttning av chefen, så även på denna punkt stämmer åsikterna överens.

Ett område som delar konsulterna i hälften och även skiljer sig från ledningen är karriärsamtalen. 57% av konsulterna anser att dessa ej bidrar till utvecklingen och utifrån kommentarerna beror detta på att de sker för sällan. Ledningen säger att dessa ska ske årligen men det finns konsulter som lyfter att det sker mer sällan än så. Å andra sidan anser majoriteten av konsulterna att deras chef tar deras önskemål om utveckling på allvar.

Även karriärvägarna är ett område där ledningens och konsulternas åsikter går isär. Ledningen nämner att det finns tydliga karriärvägar medan drygt hälften av konsulterna

har svårt att se dessa och nämner att dessa främst gäller chefskarriärer och inte specialistkarriärer.

4.4.3 Engagemang

Både konsulterna och ledningen ser organisationen som en attraktiv arbetsgivare. Ledningen arbetar mycket med att skapa stolthet hos konsulterna och 73% av dem anser att de är stolta över att tillhöra organisationen. Ledningen framhåller att organisationen är ett tjänstemannaföretag som bygger på medarbetarna och att det är viktigt att dessa alltid kommer först.

Enligt majoriteten av konsulterna lever både organisationen och arbetsuppgifterna upp till de förväntningar de hade innan de anställdes. Att man som konsult ska ges många valmöjligheter är något som organisationen jobbar mycket med och som många konsulter lyfter som något positivt i de öppna frågorna. Detta är också den vanligaste förväntningen som ledningen tror att konsulterna har på organisationen innan anställning.

Nästan 80% av konsulterna skulle rekommendera organisationen som arbetsgivare till andra.

5 Analys och diskussion

I denna del avser vi besvara vårt syfte *“Att identifiera i vilken utsträckning ledningens arbete med intern employer branding delas av konsulterna samt att analysera resultatet med avseende på kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang.”*

5.1 Kommunikation

Att det finns en stark önskan om förbättrad kommunikation från både ledningen och konsulternas synvinkel är något som framkommit i den empiri som presenteras i föregående kapitel. Att kommunikationen är en viktig utgångspunkt vid arbetet med intern employer branding är även något som tydliggörs i uppsatsens andra kapitel.

Som tidigare nämnt försöker organisationens ledning vara noggrann med att upprätthålla en hög frekvens på de olika kanaler de använder sig av för att bibehålla en hög transparens. Kommunikation är en viktig stöttepelare i deras arbete och något som de ständigt arbetar med att förbättra, men trots detta medger de flesta i ledningen att kommunikationen även är en av de största svagheter. De vill framförallt att kommunikationen ska sträcka sig igenom hela organisationen, från ledningen, genom kontoret och ut till konsulterna som är stationerade ute hos deras kunder. Detta är något som vi samt Thomson och Hecker (2000) instämmer i är en god idé då en tydlig kommunikation har visat sig leda till ett betydligt större engagemang hos medarbetarna enligt deras modell.

Thomson och Heckers (2000) modell som beskrivs (Figur 1. 3.4) anser vi tydligt visar på de svagheter och styrkor en organisations medarbetare kan utveckla vid en svag respektive stark kommunikation ifrån ledningen. Modellen pekar på att kommunikation och engagemang går hand i hand och detta är något som vi tydligt märkt av i arbetet med denna uppsats. Vi tror att det är viktigt att ledningen är medveten om balansen mellan förståelse för organisationens värderingar och medarbetarnas engagemang. Strävan efter att utveckla alla medarbetare till “mästare” tror vi dock måste ske stegvis för att inte avskräcka “de svaga länkarna” genom att ledningen överöser dem med information och hejarramsor i allt för stor mängd för snabbt. Mästarna tror vi att man måste vara noggrann med att peppa och uppmuntra lagom mycket ifrån ledningens sida sett. Har mästarna allt för höga förväntningar och förhoppningar på att organisationen ska genomdriva förändringar eller liknande och dessa inte uppfylls, kan utfallet snarare bli negativt. Detta är något som vi tror kan ha hänt tidigare eftersom att man som tidigare nämnt kan, sett till anställningstid, dela in konsulterna i nya och gamla. Vi har i bearbetningen av vår insamlade empiri kunnat urskilja, och tolkar det som, att de konsulterna som varit anställda inom organisationen en längre tid har en förståelse för organisationens mål men de saknar numera engagemanget som krävs för att uppfylla dessa. Kanske var de “mästare” innan men då det skedde förändringar inom organisationen som inte kommunicerades tillräckligt bra levde organisationen inte längre upp till de förväntningar som de hade på den. Organisationen är som tidigare nämnt känd för sin valfrihet och de möjligheter som medföljer, vilket vi tror lockar nya konsulter till organisationen som då vill visa framfötterna och få ta del av de fina möjligheter som erbjuds. De konsulter som varit anställda en kortare tid kan vi anta har ett stort engagemang och en vilja att göra sitt yttersta för att leva upp till organisationens förväntningar.

Vi tror att det är viktigt att organisationen tydligt kommunicerar ut vilka krav de ställer på sina konsulter, men konsulterna å sin sida ska även kunna ställa krav på organisationen.

En majoritet av konsulterna håller med om att kommunikationen är en viktig aspekt för att man ska trivas inom en organisation. Strax över hälften av konsulterna anser att ledningen är flitig med att kommunicera ut kontinuerlig information om vad som händer eller kommer att hända inom organisationen. Att resterande konsulter ej instämmer i detta tror vi visar på, precis som ledningen själva vidhåller, att det finns brister i kommunikationen. Dyhre och Parment (2013) påpekar att mycket strategisk information ofta går förlorad inom organisationer och i surveyundersökningen kunde vi utläsa att flertalet konsulter efterfrågade tydligare information rörande exempelvis ekonomi och resultat för organisationen. Ledningen försöker, i den mån det går, undvika att använda sig utav mail som en kontaktväg eller informationskälla utan försöker hellre skapa en hög frekvens på möten, antingen fysiskt eller via videolänk. Detta är enligt Dyhre och Parment (ibid) en god idé och något som förstärker bilden av organisationen som en attraktiv arbetsgivare. Några av respondenterna i surveyundersökningen tog upp att det tidigare skickades ut veckobrev avdelningsvis, men att dessa behövde bli rikligare och hen önskade att de skulle fortsätta skickas ut veckovis. Vi anser att dessa veckobrev via mail kan vara ett bra tillvägagångssätt för att sprida information tills dess att ett förbättrat kommunikationssystem utvecklats. Å andra sidan måste ledningen och cheferna i så fall vara noggranna med vad de kommunicerar ut och att det inte skrivs för många onödiga mail, för då tror vi att konsulterna tröttnar och sannolikheten för att de faktiskt läser mailen minskar. En idé skulle möjligtvis vara att vidareutveckla veckobreven och presentera information ifrån flertalet olika avdelningar inom organisationen samt ge fylliga lägesrapporter som behandlar resultat samt ekonomi tydligare. Vi tror att veckobreven kan leda till att konsulterna känner sig mer delaktiga och uppdaterade om vad som händer i organisationen och på så sätt ökar deras engagemang och nyfikenhet.

Ledningen nämner själva att de inte har några hemligheter eller försöker mörka något utan de satsar på att vara tydliga och transparenta i sin information och på så sätt ska alla medarbetare känna till de beslut som tas och vad det innebär. En majoritet av konsulterna menade att det finns en klar transparens inom organisationen men å andra sidan var det en lägre siffra som tyckte att ledningen kommunicerade ut informationen på ett bra sätt. Här tolkar vi det som att konsulterna upplever att transparensen kommer ifrån den närmsta chefen då kommunikationen med denne var bra samt att det exempelvis handlar om transparens i form av tillgängliga uppdrag. Som nämnt, och diskuterat, i stycket ovan upplever vi det som att konsulterna vill ha mer information på organisationsnivå och tydligare förklaringar till varför saker och ting sker. Detta är något som vi tror ökar delaktigheten hos konsulterna och stärker känslan av att de verkligen tillhör organisationen.

En klar majoritet av konsulterna anser som ovan nämnt att kommunikationen mellan konsulten och dess närmsta chef fungerar väl, men att de saknar en kontinuerlig feedback på deras arbete. Som det nämns i avsnittet rörande Utvecklingsmöjligheter, styr organisationen upp karriärsamtal en gång per år. Vi anser att det skulle vara en god idé att utveckla dessa samtal och grundar detta i Dyhre och Parments (2013) synsätt på att en öppen och kontinuerlig kommunikation skapar relationer och förtroende. Vi instäm-

mer även med Berthon et al.s (2015) tankar om att medarbetarna kan ses som interna kunder som man givetvis ska värna om och se till att de känner sig sedda.

Rörande frågan huruvida konsulterna har möjlighet att genom sin kommunikation påverka vad som händer i organisationen svarar en klar majoritet att den möjligheten inte är särskilt stor. Precis som Steyn et al. (2011) menar på gör en effektiv och tydlig intern kommunikation att medarbetarna känner sig delaktiga och meningsfulla. Samma författare anser även att det är viktigt att båda parter förstår varandras behov samt har möjlighet att sätta sig in i varandras situation. Då ledningen är medveten om att kommunikationen är en av deras akilleshälar, är vi dock övertygade om att detta är en punkt som kan förbättras genom ett nytt fokusperspektiv framöver.

5.2 Utvecklingsmöjligheter

Att möjligheten till att utvecklas är av stor vikt vid arbetet med intern employer branding är något som stärks både av vår teoretiska referensram och vår empiri.

Dybre och Parment (2013), Chen et al. (2003) och Heslin (2003) lyfter alla att medarbetare ofta själva tar mycket ansvar för sin utveckling och att majoriteten innehar personliga karriärplaner. Ser man till ledningens åsikter gällande vem ansvaret ligger på så är de överens om att det till största del är upp till konsulterna själva, men att de självklart ska få stöttning av chefer och organisationen. Detta stämmer överens med Chen et al. (2003) som även de påpekar att det huvudsakliga ansvaret bör ligga hos medarbetaren, men att det måste finnas en organisationskultur som möjliggör detta. Av konsulterna i den aktuella organisationen anser hela 75% att de har möjlighet att själva styra sin utveckling och att deras nuvarande arbetsuppgifter ger dem möjlighet att utvecklas. Ledningen anser som tidigare nämnt att grundfilosofin är att konsulterna ska vara drivna och engagerade vilket enligt oss verkar stämma överens med den faktiska bilden då konsulterna verkar ha viljan att utvecklas. Vi anser att detta är en viktig aspekt och något som troligen bidrar till att skapa motivation hos konsulterna då de känner att de har möjlighet att själva ta ansvar. Å andra sidan anser antalet färre konsulter att de inte har möjlighet att styra sina arbetsuppgifter själva vilket är något som organisationen behöver ha i åtanke. Vi anser dock att det är viktigt att ha i åtanke att konsulterna är stationerade ute hos organisationens kunder och att det säkerligen i de flesta fall är kunden som bestämmer vad konsulten ska utföra. Upplever konsulten att den inte får möjlighet att styra sina arbetsuppgifter så fritt som hen önskar, bör det i så fall hållas en dialog mellan organisationen, kunden och konsulten. Organisationens ska i den mån det går se till att konsulterna trivs ute hos kunderna, men vi anser att lika mycket ansvar ligger på konsulterna själva att påpeka eventuellt missnöje för sin konsultchef. Vi tror att det i flertalet fall kan vara svårt för konsultcheferna att uppmärksamma de "tysta mössen" som gömmer sig och inte själva tar ansvar för sitt missnöje. Vi förstår att det givetvis alltid kommer finnas skickliga konsulter som trivs med att hålla sig i skymundan och inte tar dessa samtal, men dessa får man som konsultchef försöka uppmärksamma genom exempelvis ytterligare karriärsamtal eller personliga möten.

Ledningen anser sig ha tydliga karriärvägar vilket stämmer överens med Pinnington och Edwards (2000) påpekanden om att tydliga riktlinjer gällande utveckling av medarbetare är av stor vikt. Konsulterna å andra sidan är mer kritiska till arbetet med karriärvägar. En svag majoritet av dem upplever att det finns tydliga karriärvägar men siffran är

lägre än i många andra frågor. Den anledning som flera lyfter är att karriärvägarna endast gäller chefer och inte specialister vilket är något som organisationen behöver ha i åtanke och arbeta mer med. Detta hänger främst ihop med kommunikationen som vi nämnde ovan då det enligt oss är en av anledningarna till att det verkar brista. Ledningen och konsulterna verkar inte ha samma bild över vad som menas med karriärvägar och då konsulterna anser att det är ”fel” karriärvägar som fokuseras på anser vi att ledningen behöver försöka ta reda på vad det är konsulterna strävar efter och anpassa arbetet efter det. Även detta tror vi kan påverkas genom fler möten, både i grupp samt enskilt med konsulterna. Görs inte detta kan det i värsta fall leda till att konsulter, som egentligen är motiverade till att utvecklas, börjar se sig om efter andra möjligheter då de inte ser karriärvägar inom organisationen som passar deras karriärplaner. Enligt Chen et al. (2003) är det viktigaste inte vad, eller hur mycket, man erbjuder utan vad konsulterna anser om det och att det matchar deras önskemål. Å andra sidan kan man som organisation inte ändra för mycket och försöka vara alla till lags. Svårigheten här kan vara att hitta en väg som passar alla. I och med att organisationen fokuserar så pass mycket på valfrihet gäller det att skapa, och kommunicera, karriärvägar som passar de flesta utan att vara för låsta. Detta tror vi kan göras genom att organisationen vidgar sina vyer samt genomför flertalet undersökningar där de låter konsulterna komma till tals och spåna fritt om vad de vill utveckla och i vilken riktning denna utveckling ska gå.

För att ta reda på vad konsulterna strävar efter och lättare kunna anpassa arbetet med att skapa utvecklingsmöjligheter anser vi att ledningen bör fokusera mer på karriärsamtalen. Medarbetarsamtalen hänger enligt Lindmark och Önnevik (2006) ihop med organisationskulturen. Ledningen nämner att de använder sig av årliga karriärsamtal för att sätta upp både kort- och långsiktiga mål tillsammans med konsulterna. Vi likställer detta med Mikkelsens (1996) tankar om att använda medarbetarsamtal till att identifiera och kartlägga utvecklingsbehov och anser att detta är en bra metod att använda sig av. Enligt oss är det ett ypperligt tillfälle för chefen att ta reda på vad konsulten anser om de värderingar och den kultur som råder inom organisationen. Då kan man exempelvis undersöka hur konsulten själv anser att hen efterlever de värderingar som råder och vad konsulten själv vill utveckla. Ser man till vad konsulterna anser om metoden skiljer sig dock åsikterna åt. Majoriteten av dem anser att karriärsamtalen inte bidrar till deras utveckling och trycker på att de sker för sällan. Enligt ledningen sker dem årligen och Mikkelsen (ibid) trycker på att dessa bör ske regelbundet men detta fungerar uppenbarligen inte i praktiken. Det är dock svårt för oss att utläsa om de negativa svaren i frågan beror på att dem sker för sällan då vi inte har någon följdfråga efteråt gällande just detta. Å andra sidan är det, i den öppna frågan längre ner gällande hur organisationen kan göra för att bidra till konsulternas utveckling, det faktumet som lyfts mest frekvent. Ledningen nämner att en del chefer slutat och att det skett förändringar stegvis inom organisationen vilket möjligtvis kan ha lett till att samtalen skjutits på längre än vad som från början var planerat.

Trots att majoriteten av konsulterna inte anser att karriärsamtalen bidrar till deras utveckling upplever de dock att deras närmsta chef tar deras önskemål om utveckling på allvar. Detta kan man koppla till Hanssons (2015) samt Pinnington och Edwards (2000) tankar om en intern arbetsmarknad. Hade organisationen haft en svag intern arbetsmarknad hade det varit svårare för konsulterna att diskutera sina karriärer. Detta stämmer överens med att majoriteten av konsulterna anser att det finns utvecklingsmöjlig-

heter inom organisationen. Även Landon och Steel (2010) lyfter att möjligheterna till att byta arbetsuppgifter är viktigt. Ledningen i organisationen nämner även det som ett sätt att utvecklas på istället för att bara medverka på utbildningar och vi håller med om detta. Att man blir sedd och känner att ens önskemål tas på allvar av ens chefer anser vi är en viktig aspekt för att man som konsult ska ha en bra bild av organisationen och genom det bidra till ett starkt intern employer branding.

5.3 Engagemang

Vi har överlag insett att arbetet med de två ovanstående perspektiven, kommunikation och utvecklingsmöjligheter, mynnar ut i engagemanget bland medarbetarna inom organisationen. Överlag är de flesta konsulter stolta över att tillhöra organisationen och detta ser vi givetvis som ett gott betyg. Även ledningen framhåller organisationen som attraktiv och detta är något som de vill bibehålla.

Enligt ledningen försöker de redan tidigt i processen informera potentiella kandidater om organisationens visioner och mål och majoriteten av konsulterna anser att de förväntningar de hade på organisationen innan anställning stämmer överens med vad de upplever idag. Enligt Backhaus och Tikoo (2004) är det en förutsättning att förväntningarna stämmer överens med det som faktiskt upplevs för att lyckas med sitt interna employer branding. Moroko och Uncle (2008) skriver om det negativa utfall i form av minskad arbetsglädje, minskat förtroende och svagare arbetsinsats som kan uppstå om verkligheten inte stämmer överens med det som utlovats men här verkar ledningen ha lyckats bra med sitt arbete.

Vi anser dock att det även är viktigt att organisationen ställer upp målbilder och förväntningar för de nuvarande medarbetarna och inte bara för de nyanställda. De nämner att de gör detta men vi anser att det kan göras ännu mer, vilket även kunde utläsas önskemål om från surveyundersökningen. Är ledningen öppen med vad de vill genomföra och tydligt kommunicerar ut vilka mål de strävar mot tror vi att detta kan öka engagemanget även hos dessa medarbetare. Detta tror vi även gynnar konkurrenskraftigheten inom organisationen i längden.

Som tidigare nämnt arbetar organisationen mycket med att skapa valmöjligheter för konsulterna och inte endast i form av lön. Både Dyhre och Parment (2013) samt Thompson och Aspinwall (2009) nämner att det inte räcker med att erbjuda en högre lön utan att man, precis som den aktuella organisationen gör, måste använda sig av andra sätt. Bergstrom et al. (2002) skriver även dem att man som organisation bör kompensera sina medarbetare för att öka den interna employer branding. Ser man till vad konsulterna anser om dessa möjligheter så går åsikterna brett isär. De nyare konsulterna lyfter i de öppna frågorna att de förknippar organisationen med valfrihet, att det är en positiv aspekt med organisationen samt att de, som tidigare nämnt, har möjlighet att påverka sin utveckling. De äldre konsulterna är överlag mer negativa och menar på att valmöjligheterna har blivit lägre. Vi tycker att organisationens arbete med denna valfrihet gällande både lön och andra förmåner är väldigt intressant och ett starkt verktyg för att förbättra den interna employer branding. Dessa alternativ gynnar inte enbart konsulterna utan även organisationen, då konsulterna får se till att prestera för att få de fina förmånerna. Även detta tänk kopplar vi till Thompson och Stricklands (1992) tankar om vikten av att koppla belöningarna till olika mål. Ett negativt utfall med de val som er-

bjuds tror vi kan vara att konsulterna kan jämföra sig allt för mycket med varandra och vilka förmåner den andre får dra nytta av. Detta kan trigga igång en tävlingssituation vilket gynnar organisationen, men vi tror att det kan leda till en uppbyggd inre stress hos de konsulter som också vill framåt allt för fort. Är dock organisationen medveten om detta och pushar sina konsulter lagom mycket och ser till att lugna ner de som ångar på allt för fort fram ser vi inte detta som något problem.

Att ha en bra organisationskultur bidrar enligt ledningen även till att skapa stolthet hos konsulterna. Organisationen är starkt sammanlänkad med den interna employer branding och det är viktigt att den genomsyrar hela organisationen. Då konsulterna arbetar ute hos organisationens kunder på olika uppdrag tror vi att det är särskilt viktigt att konsulterna känner sig sedda och uppmärksammade av organisationen. Detta för att de stolt ska kunna säga att de arbetar för organisationen när de möter nya personer ute hos kunden och sprida det goda ordet. Precis som Bergstrom et al. (2002) påpekar hur värdefullt det är för en organisation att förstå och behandla sitt varumärke, lika värdefullt anser vi att det är att vårda sin organisationskultur. Varumärke och organisationskultur är två delar som vi anser går hand i hand. I ovan nämnda författares modell beskrivs det hur intern employer branding uppstår genom tre steg. Genom att anamma de tre stegen men fokusera på organisationskulturen istället, tror vi att organisationen kan få en röd tråd genom hela företaget ut till konsulterna. Genom att ledningen skapar en målbild över organisationskulturen som sedan transformeras till medarbetarna som sedan överför denna kultur i deras vardagliga gemenskap på arbetet, tror vi på en fortsatt framgångsrik organisationskultur.

Även Cable och Turban (2003) lyfter vikten av att ha en tydlig organisationskultur för att locka medarbetare som delar samma värderingar. Vi håller givetvis med om detta även om vi kan inse att det kan finnas risker med att bara anställa ja- sägare. Självklart ska man anställa medarbetare som delar organisationens värderingar men ibland kan det nog vara bra att tänka utanför boxen för vidareutveckling. Generellt sett så anser majoriteten av konsulterna att organisationen är en attraktiv arbetsgivare samt att de känner sig stolta över att tillhöra den. Detta är givetvis mycket positivt för organisationen och något som de måste vara noga med att upprätthålla och arbeta vidare med.

Ledningen nämner att konsulterna är de som representerar organisationen utåt och att det är viktigt att de sprider en positiv bild. För att uppnå detta arbetar ledningen med att skapa en tydlig organisationskultur. Enligt både Backhaus och Tikoo (2004) samt Heinen och O'Neill (2004) bidrar detta till att forma en lojalitet hos medarbetarna och som även kan locka till sig nya talanger. Nöjda konsulter bidrar till bilden utåt sett av en framgångsrik organisation där medarbetarna fungerar som ambassadörer. Av konsulterna i den aktuella organisationen kan hela 80% rekommendera organisationen som arbetsgivare. Detta var det påstående som allra flest konsulter höll med om vilket vi tycker är intressant. Fler konsulter kan rekommendera organisationen än antalet som exempelvis anser att de är stolta över att tillhöra den. Detta anser vi tyder på att även om åsikterna skiljer sig åt gällande de olika områdena såsom utveckling och kommunikation, och att alla inte är förtjusta i alla delar, så har organisationen ändå en positiv bild internt bland konsulterna som sprids utåt. Detta underlättar enligt oss för organisationen i många avseenden, inte minst i rekryteringen av nya konsulter. Den interna employer branding bidrar alltså till att stärka den externa.

6 Slutsats

“Att identifiera i vilken utsträckning ledningens arbete med intern employer branding delas av konsulterna samt att analysera resultatet med avseende på kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang.”

Ser man till syftet med denna uppsats så har vi identifierat att ledningen arbetar för att stärka organisationens interna employer branding på flera olika sätt. Exempelvis lägger de mycket fokus på att skapa stolthet och engagemang hos konsulterna bland annat genom att erbjuda goda möjligheter till karriär och utveckling samt att kommunicera ut organisationens värderingar. Ser man på arbetet utifrån konsulternas perspektiv delar de i största mån ledningens uppfattningar i de flesta frågor och arbetet verkar vara förankrat i större delen av organisationen.

Kommunikationen är ett exempel på ett område som organisationen, enligt både konsulter och ledning, behöver arbeta mer på för att verkligen förankra den interna bilden och även för att öka konsulternas delaktighet. Här ser vi goda utvecklingsmöjligheter då alla partner är medvetna om att det brister här och exempel på hur detta kan förbättras är genom mer kontinuerliga veckobrev samt att vara tydligare med de förväntningar som finns på organisationen så att dessa stämmer överens med den faktiska bilden. Fler kommunikationskanaler bör skapas och man bör även se över hur intranätet fungerar då flertalet konsulter hade kommentarer på detta, kanske kan man ordna så att det kan individanpassas så att varje konsult kan välja själv vilken information hen vill ta del av?

Att organisationen utåt sett marknadsför sig som ett karriärföretag med goda utvecklingsmöjligheter stämmer överens med den interna bild som finns både hos ledning och konsulter. Konsulterna upplever att det finns valfrihet och att de själva har möjlighet att styra sin utveckling och vi anser att detta är en väldigt viktig aspekt. Å andra sidan kan vi se att åsikterna mellan ledningen och konsulterna skiljer sig åt gällande karriärsamtal och karriärvägar. Dessa två områden hänger enligt oss även ihop med den bristande kommunikationen och ökar denna anser vi att det även leder till att stärka utvecklingsmöjligheterna.

Gällande engagemang så anser majoriteten av konsulterna att de är stolta över att vara en del av organisationen samt att de skulle rekommendera den för andra personer. Valfrihet är en annan sak som organisationen arbetar med och om vi anser vara en relevant aspekt för konsulternas engagemang. Viktigt för att både upprätthålla och skapa engagemang är även att se till att det finns en tydlig organisationskultur.

6.1 Kritik till egna arbetet

Som tidigare nämnt har vi haft lite problem med inflödet i den kvantitativa datainsamlingen vilket ledde till ett stort bortfall. Detta diskuterar vi dock mycket i vår bortfallsanalys (3.6.1) och anser ändå att vi kunnat få en hyfsat generaliserad bild av konsulterna. Självklart hade vi önskat fler svar och vi tror att det hade kunnat leda till ett ännu bättre arbete men vi anser ändå att vi gjort vad vi kunnat.

Gällande valet att dela in vårt arbete i tre större kategorier, kommunikation, utvecklingsmöjligheter och engagemang är vi nöjda med vårt val. Svårigheten har dock legat i att hålla isär dessa då de gärna går in i varandra. Tredje kategorin är den svåraste och vi hade även svårt att hitta relevant teori gällande den så den mer handlar om employer branding i ett generellt perspektiv. Här hade vi troligen kunnat vara tydligare med vad vi menar och diskussionerna har länge gått om vad vi faktiskt skulle döpa kategorin till. Valet att dela in arbetet kom inte heller förrän efter att vi gjort intervjuerna och fått reda på lite mer om organisationens arbete. Att uppdelningen inte var gjord när vi höll intervjuerna har även bidragit till att det i viss mån varit svårt att jämföra konsulterna och ledningens åsikter. Å andra sidan bygger konsulternas frågor på den data vi samlat in från ledningen men vi kunde varit noggrannare med att se till att vi hade tillräckligt material för att kunna jämföra när vi utformade dessa.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vi hoppas att denna studie kan ligga till grund för organisationens fortsatta arbete med att skapa ett starkt internt employer branding. Själva begreppet i sig är väldigt brett och innefattar flertalet olika beskrivningar men detta ser vi inget problem med utan ser en fördel i att organisationen utvecklar sin egen definition. Viktigt här är dock att alla inom organisationen är medvetna om det och strävar efter samma mål. En fortsättning på uppsatsen hade varit att fokusera mer på just kommunikationen och hur denna kan förbättras så att informationen når alla parter inom organisationen.

Vidare är intern employer branding fortfarande ett tämligen nytt begrepp och utforskat område så mer forskning inom området, exempelvis med fokus på just kommunikation, hade vi önskat att se. Intressant hade även varit att göra liknande undersökningar men att studera flera organisationer för att jämföra deras behov och förhållningssätt till intern employer branding.

I denna studie fokuserar vi på den interna biten av employer branding och det hade även varit intressant att göra en jämförelse mellan den interna och den externa. Den bild som finns hos organisationen internt, stämmer den överens med bilden som utomstående har av organisationen som arbetsgivare?

7 Referenser

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996) The employer brand. *PAN'AGRA Working Paper, No. 96-902*, 2-33.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5). 501-517.
- Bergstrom, A. & Blumenthal, D & Crothers, Scott. (2002) Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-142.
- Berthon, P. Ewing, M. & Hah, L.. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising, World Advertising Research Center*. 151-172
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Cable, D. M. & Turban, D. M. (2003). The value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. 33(11), 2244-2266.
- Chen, T-Y., Chang, P-L. & Yeh, C-W. (2003). The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: the case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1001–1026.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7. ed.) Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber. (2., uppdaterade och omarb. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, J. (2015). *Kompetens som konkurrensfördel: matcha affärsidé med kompetensidé*. (5., omarb. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Heinen, J.S. & O'Neill, C. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.

Heslin, P. A. (2003) Self- and Other-reference criteria of career success, *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286

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*; 20(7), 743-757

Johansson, I. & Liedman, S.E. (1993). *Positivism och marxism*. 4. uppl. Göteborg: Daidalos

Landon, T. Steel, R. (2010) Internal employment opportunity and external employment opportunity: Independent or interactive retention effects? *Military Psychology*, 22(3), 282-300

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2006) *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur.

McDonald, K. & Hite, L. (2008) *The next generation of career success: Implications for HRD*, *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 86-103.

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Mikkelsen, A. (1996) *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Moroko, L. & Uncles, M. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand management*, 16(3), 160-175.

Moroko, L. & Uncles, M. (2005) Employer Branding – The Case For A Multidisciplinary Process Related Empirical Investigation. University of New South Wales, 52-57.

NUMBER ONE - arbetsgivare som prisas i jakten på talanger. Hämtad: 2015-12-14
<http://numberone.shortcut.se/sweden/university-profiles/nominerade-till-talent-excellence-awards-2016>

Nylander, P. (2015). Three Secret Ingredients for Employer Brand Success. Hämtad 2015-12-12
<http://universumglobal.com/articles/2015/07/three-secret-ingredients-employer-brand-success/>

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Pinnington, A. & Edwards, T. (2000). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Rosengren, K.E. & Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. (5., [omarb. och utök.] uppl.) Malmö: Liber

Sartain, L. & Schumann, M. (2006). *Brand from the inside: eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

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*, 5(4), 131- 144.

Thompson, F. L & Aspinwall, R. K. (2009). The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review*, 38(2), 195-210.

Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (1992). *Strategy formulation and implementation: tasks of the general manager*. (5. ed.) Homewood, Ill.: Irwin.

Thomson, K. & Hecker, L. (2000). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, 5(1), 48-58.

Vetenskapsrådet (u.å.) *Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

8 Bilagor

8.1 Brev till ledningen



LUNDS
UNIVERSITET

Hej,

Vi är två studenter som läser vårt sista år på kandidatprogrammet inom Personal- och arbetslivsfrågor på Lunds Universitet. Nu till hösten skriver vi vår kandidatuppsats och vi har valt att fokusera på intern Employer Branding, det vill säga hur arbetsgivare arbetar för ett attraktivt arbetsgivarvarumärke gentemot sina anställda. Då vi båda har pedagogik som inriktning kommer fokus att ligga på hur man jobbar med att förankra bilden av organisationen internt med särskilt avseende på möjligheterna till utveckling och lärande.

Vi kommer att genomföra vårt uppsatsskrivande hos er på XXX med XXX som kontaktperson. I vårt arbete planerar vi att genomföra intervjuer med fem personer av er i ledningsgruppen. Anledningen till att vi valt er är då vi tror att ni sitter inne på relevanta kunskaper för uppsatsens syfte samt då flera av er arbetar med detta i ert dagliga arbete.

Utefter detta kommer en enkätundersökning att konstrueras som sedan ska skickas ut till konsulterna som är verksamma inom XXX för att undersöka deras bild av XXX som en attraktiv arbetsgivare och jämföra denna med er.

Deltagandet i undersökningen är självfallet frivillig men vi skulle uppskatta er hjälp. Alla svar behandlas konfidentiellt och inga namn eller enskilda svar som skulle kunna röja identitet av enskilda individer kommer att publiceras. Informationen som vi tar del av i undersökningen kommer även endast att användas i denna uppsats och ej spridas vidare.

Gällande tidpunkter för intervjuerna så lägger XXX in dessa i era kalendrar. Vid frågor, tveka inte att höra av er till henne.

Tack på förhand!

Varma hälsningar,

Amanda Jonasson och Madeleine Ejenstam

8.2 Intervjuguide ledning

Inledande frågor

Berätta kort om din tjänst och huvudsakliga arbetsuppgifter, anställningstid på XXX.

Frågor

1. Vad anser du ryms i begreppet employer branding?
 - Kan du berätta om vad intern employeeer branding är för dig?
2. Berätta om hur ni i ledningen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare gentemot era konsulter
 - Har ni någon specifikt formulerad personalidé alternativt strategi?
 - Hur pratar ni om visionen i ledningen? Finns det en koppling mellan organisationens mål och visionen om god intern employer branding?
 - Finns det fler saker som är kopplade? Hur i så fall?
3. Hur kommuniceras organisationens mål, strategier och värderingar till era konsulter?
 - Involveras konsulterna i organisationens värderingar? Hur i så fall?
4. Anser du att XXX är en attraktiv arbetsgivare? Utveckla!
5. Vilka är era styrkor och hur arbetar ni med dessa?
6. Vilka är era svagheter och hur arbetar ni för att *utveckla* dessa?
7. Finns det något unikt med XXX som du tror kan tänkas tilltala era konsulter? Vad?
 - Upplever du att konsulterna har några specifika förväntningar på organisationen? Vilka förväntningar?
8. Hur ser möjligheterna till utveckling och lärande ut för konsulterna?
 - Vem tar initiativet?
 - Hur hanterar man de konsulter med en högsta kompetens? Hur motiverar man dessa att stanna inom XXX?
9. Hur tror du att era anställda upplever XXX som arbetsgivare?
10. Har ni några specifika mål för ert arbete med intern employer branding?
 - På kort alt. lång sikt?
11. Utifrån din position, har du något som du vill tillägga?
 - Något särskilt som du önskar att vi tar upp i enkäten?

8.3 Brev till konsulterna

Hej,

Vi är två studenter som läser vårt sista år på kandidatprogrammet inom Personal- och arbetslivsfrågor på Lunds Universitet. Nu skriver vi vår kandidatuppsats hos er på XXX och vi har valt att fokusera på intern employer branding, det vill säga hur arbetsgivare arbetar för ett attraktivt arbetsgivarvarumärke gentemot sina anställda. Syftet med denna enkät är att ta reda på om ni konsulter upplever XXX som en attraktiv arbetsgivare.

Enkäten beräknas ta ungefär tio minuter att besvara och är uppdelad i tre olika kategorier - Kommunikation, Lärande och utveckling samt Förväntningar och engagemang. När vi i frågorna skriver ledningen syftar vi på den svenska ledningsgruppen, det vill säga företagsledningen i Sverige.

Deltagandet i undersökningen är självfallet frivillig men för att få en tillförlitlig bild är vi tacksamma för er hjälp. Alla svar behandlas konfidentiellt och inga enskilda svar som skulle kunna röja identiteten av enskilda individer kommer att publiceras.

Vi skulle uppskatta om vi kunde få in era svar senast 11 december.
Vid frågor, tveka inte att höra av er till oss på pea13ajo@student.lu.se.

Tack på förhand!

Varma hälsningar,
Amanda Jonasson och Madeleine Ejenstam

8.4 Surveyundersökning

Allmänt

Kön

<input type="checkbox"/> Kvinna	<input type="checkbox"/> Man	<input type="checkbox"/> Annat
9 st	60 st	0 st
13%	87%	0%

Ålder

<input type="checkbox"/> <30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> >60
29 st	21 st	9 st	7 st	3 st
42%	30.4%	13%	10.1%	4.3%

Tid inom organisationen

<input type="checkbox"/> <1 år	<input type="checkbox"/> 1-4 år	<input type="checkbox"/> 5-9 år	<input type="checkbox"/> 10-14 år	<input type="checkbox"/> >15 år
23 st	32 st	14 st	0 st	0 st
33.3%	46.4%	20.3%	0%	0%

Kommunikation

1. Jag anser att kommunikationen mellan mig och min närmsta chef på XXX fungerar väl

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Stämmer helt
	6	14	24	25
	8.7%	20.3%	34.8%	36.2%

2. Min chef ger mig kontinuerlig feedback på mitt arbete

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Stämmer helt
	20	24	17	8
	29%	34.8%	24.6%	11.6%

3. Jag får stöd och uppmuntran från min närmsta chef när jag kommer med nya idéer

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Stämmer helt
	2	13	30	24
	2.9%	18.8%	43.5%	34.8%

- 4. Företagsledningen ger kontinuerlig information om förändringar inom organisationen**
- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Stämmer ej | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Stämmer helt |
| | 7 | 18 | 28 | 16 | |
| | 10.1% | 26.1% | 40.6% | 23.2% | |
- 5. Jag har möjlighet att påverka vad som händer i organisationen**
- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Stämmer ej | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Stämmer helt |
| | 15 | 30 | 18 | 6 | |
| | 21.7% | 43.5% | 26.1% | 8.7% | |
- 6. Jag anser att företagsledningen kommunicerar ut organisationens mål och visioner på ett tydligt sätt**
- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Stämmer ej | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Stämmer helt |
| | 5 | 25 | 27 | 12 | |
| | 7.2% | 36.2% | 39.1% | 17.4% | |
- 7. Det finns en öppenhet och transparens inom organisationen**
- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Stämmer ej | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Stämmer helt |
| | 7 | 14 | 35 | 13 | |
| | 10.1% | 20.3% | 50.7% | 18.8% | |
- 8. Jag anser att kommunikationen mellan konsulterna och ledningen kan förbättras genom att..**

Utvecklingsmöjligheter

- 9. Jag upplever att mina nuvarande arbetsuppgifter ger mig utrymme att utvecklas**
- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Stämmer ej | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Stämmer helt |
| | 6 | 11 | 27 | 25 | |
| | 8.7% | 15.9% | 39.1% | 36.2% | |
- 10. Jag har möjlighet att påverka mina arbetsuppgifter**
- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Stämmer ej | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Stämmer helt |
| | 3 | 21 | 25 | 20 | |
| | 4.3% | 30.4% | 36.2% | 29% | |
- 11. Jag anser att det finns utvecklingsmöjligheter för mig och min karriär inom XXX**
- | | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------|
| Stämmer ej | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Stämmer helt |
| | 6 | 14 | 34 | 25 | |
| | 8.7% | 20.3% | 34.8% | 36.2% | |

12. Jag upplever att det finns tydliga karriärvägar inom organisationen

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	7	25	27	10	
	10.1%	36.2%	39.1%	14.5%	

13. Jag anser att jag själv har möjlighet att styra min utveckling

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	3	14	28	24	
	4.3%	20.3%	40.6%	34.8%	

14. Jag anser att karriärssamtalen bidrar till min utveckling

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	14	25	22	8	
	20.3%	36.2%	31.9%	11.6%	

15. Jag upplever att min chef på XXX tar mina önskemål om utveckling på allvar

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	8	11	30	20	
	11.6%	15.9%	43.5%	29%	

16. Detta kan XXX göra för att underlätta för min utveckling...

Engagemang

17. Jag känner mig stolt över att vara en del av XXX

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	4	15	32	18	
	5.8%	21.7%	46.4%	26.1%	

18. De förväntningar som jag hade på XXX som organisation innan jag började min anställning, stämmer överens med vad jag upplever i mitt dagliga arbete

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	6	20	27	16	
	8.7%	29%	39.1%	23.2%	

19. De förväntningar som jag hade på mina arbetsuppgifter stämmer överens med vad jag utför idag

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	10	11	30	18	
	14.5%	15.9%	43.5%	26.1%	

20. Jag anser att XXX är en attraktiv arbetsgivare

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	2	13	30	24	
	2.9%	18.8%	43.5%	34.8%	

21. Jag kan rekommendera XXX som arbetsgivare till andra personer

Stämmer ej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stämmer helt
	3	11	29	26	
	4.3%	15.9%	42%	37.7%	

22. Definiera vad XXX innebär för dig...

23. De tre viktigaste aspekterna för trivsel på arbete enligt mig är...

24. Har du något som du vill tillägga om XXX som arbetsgivare? Vad är bra respektive mindre bra?



LUNDS
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se