

# Intern Employer Branding

---

- strategier för att behålla kvalificerade medarbetare

Anna Thulin och Agnes Seglem Löfgren

---

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



## Abstract

- Arbetets art: Kandidatuppsats
- Sidantal: 51
- Titel: Intern Employer Branding – strategier för att behålla kvalificerade medarbetare
- Författare: Anna Thulin och Agnes Seglem Löfgren
- Handledare: Maria Löfgren Martinsson
- Datum: 2018-01-08
- Sammanfattning: I dagens kunskapsintensiva samhälle har humankapitalet blivit ett allt viktigare konkurrensmedel för organisationer. På en alltmer rörlig arbetsmarknad där det råder stor brist på ingenjörer har det som följd blivit allt högre konkurrens mellan arbetsgivare om denna yrkesgrupp. För att kunna konkurrera om kvalificerade medarbetare har employer branding blivit en allt vanligare strategi för arbetsgivare i syfte att attrahera, rekrytera, och behålla medarbetare. Den högteknologiska organisation som undersökningen baseras på befinner sig i dagsläget i en stor expansiv fas vilket har skapat ett stort kompetensbehov. Organisationen har på så vis ett omfattande rekryteringsbehov av ingenjörer samtidigt som de även har sett att juniora ingenjörer i något större utsträckning väljer att lämna organisationen efter ett par år. För en långsiktig kompetensförsörjning och därmed möjlighet till fortsatt utveckling och tillväxt finns det således ett behov i organisationen av att utveckla strategier både externt och internt. Syftet med uppsatsen är därför att med utgångspunkt i juniora ingenjörers upplevelser beskriva och analysera vilken betydelse organisationskulturen, arbetsvillkoren och utvecklingsmöjligheterna kan ha för deras vilja att stanna inom organisationen. Undersökningen har genomförts med ett hermeneutiskt och socialkonstruktivistiskt perspektiv samt med en abduktiv ansats där utgångspunkt har tagits i den data som samlats in genom kvalitativa intervjuer med åtta juniora ingenjörer i organisationen. Resultatet av undersökningen visar på att ovan nämnda faktorer på olika sätt och i olika omfattning kan ha betydelse för ingenjörernas vilja att stanna inom organisationen. Framförallt framgår att organisationskulturen, den sociala arbetsmiljön, handlingsutrymme och inflytande, balans mellan arbete och fritid samt lön kan ha stor betydelse för de juniora ingenjörernas intentioner att stanna kvar på företaget. För organisationen antas detta innebära fortsatta insatser och kontinuerligt arbete för att främja kulturens fortlevnad. Det antas även innebära intern marknadsföring och utveckling av de arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter som upplevs vara av betydelse för ingenjörerna för att på så vis bidra till att dessa upplever organisationen som en attraktiv arbetsgivare. Vidare framgår det även att det finns ett behov av arbete samt utveckling av strategier för att i samverkan med ingenjörerna enas om ett löneläge som upplevs som rimligt för båda parter.
- Nyckelord: Intern employer branding, employee retention, organisationskultur, arbetsvillkor

# Innehåll

Förord.....	i
<b>1 Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Inledning</i> .....	1
1.2 <i>Bakgrund</i> .....	2
1.3 <i>Syfte och frågeställningar</i> .....	3
1.4 <i>Disposition</i> .....	3
<b>2 Teori .....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Sökning, urval och källkritik</i> .....	3
2.2 <i>Employer branding</i> .....	4
2.2.1 Intern och extern employer branding .....	5
2.2.2 Employer branding som strategi för att behålla personal .....	5
2.3 <i>Organisationskultur</i> .....	6
2.3.1 Organisationsidentitet.....	7
2.3.2 Kulturens inverkan på rekrytering.....	7
2.4 <i>Organisationsstrukturer</i> .....	7
2.4.1 Nätverksstrukturer.....	8
2.5 <i>Handlingsutrymme</i> .....	9
2.6 <i>Arbetsvillkor och employee retention</i> .....	10
2.6.1 Work-life balance.....	11
2.6.2 Arbetsmiljö.....	11
2.6.3 Compensation and benefits.....	11
2.7 <i>Utvecklingsmöjligheter</i> .....	12
<b>3 Metod .....</b>	<b>12</b>
3.1 <i>Metodologiska utgångspunkter</i> .....	13
3.1.1 Ett socialkonstruktivistiskt och hermeneutiskt perspektiv .....	13
3.1.2 En abduktiv ansats.....	13
3.1.3 Förförståelse .....	13
3.2 <i>Genomförande</i> .....	14
3.2.1 Urval .....	14
3.2.2 Kvalitativ intervjustudie.....	14
3.2.3 Transkribering och texttolkning.....	15
3.2.4 Den hermeneutiska cirkeln - med fokus på mening .....	16
3.2.5 Empirisk tolkning och analys .....	16
3.2.6 Teoretisk tolkning och analys.....	17
3.3 <i>Kvalitet</i> .....	18

3.3.1 Etiska överväganden .....	18
3.3.2 Validitet .....	18
3.3.3 Metoddiskussion.....	19
<b>4 Resultat .....</b>	<b>21</b>
4.1 <i>Organisationskultur och värdeord</i> .....	21
4.2 <i>Handlingsutrymme och inflytande</i> .....	23
4.3 <i>Flytande strukturer</i> .....	25
4.4 <i>Informella kommunikationsvägar i en expansiv organisation</i> .	27
4.5 <i>Arbetsvillkor</i> .....	29
4.5.1 Work-life balance.....	29
4.5.2 Arbetets karaktär .....	29
4.5.3 Social arbetsmiljö .....	30
4.5.4 Förmåner .....	30
4.5.5 Löner .....	32
4.6 <i>Utvecklingsmöjligheter inom organisationen</i> .....	34
4.6.1 Yrkesmässig utveckling.....	34
4.6.2 Personlig utveckling .....	35
<b>5 Analys och diskussion.....</b>	<b>36</b>
5.1 <i>Organisationskultur</i> .....	36
5.1.1 Diskussion .....	37
5.2 <i>Kommunikation och nätverksstrukturer</i> .....	38
5.2.1 Diskussion .....	39
5.3 <i>Handlingsutrymme och dess villkor</i> .....	40
5.3.1 Flytande gränser .....	41
5.3.2 Handlandets begränsningar och förutsättningar .....	42
5.3.3 Diskussion .....	42
5.4 <i>Arbetsvillkor</i> .....	43
5.4.1 Diskussion .....	44
5.5 <i>Löner och förmåner</i> .....	45
5.5.1 Diskussion .....	47
5.6 <i>Utvecklingsmöjligheter</i> .....	47
5.6.1 Diskussion .....	48
<b>6 Avslutande reflektioner .....</b>	<b>49</b>
<b>7 Referenser .....</b>	<b>53</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>a</b>
<i>Bilaga 1 - Informantintervju</i> .....	a

<i>Bilaga 2 - Brev till intervjupersoner .....</i>	<i>a</i>
<i>Bilaga 3 - Intervjuguide.....</i>	<i>b</i>

## **Förord**

Vi skulle först och främst vilja rikta ett stort tack till organisationen som undersökningen grundar sig i. Tack till de kontaktpersoner som bistått med värdefull information och hjälp under undersökningens gång och även till de medarbetare i organisationen som ställt upp och avsatt tid för att medverka i undersökningen. Avslutningsvis vill vi uttrycka tacksamhet till vår handledare Maria Löfgren Martinsson som bidragit med ovärderliga råd och funnits till hands under uppsatsens gång.

Tack!

Anna Thulin och Agnes Seglem Löfgren

# 1 Introduktion

## 1.1 Inledning

I ett kunskapsintensivt samhälle där humankapitalet har blivit ett allt viktigare konkurrensmedel för organisationer har efterfrågan på medarbetare med kvalificerad kompetens blivit allt högre (Elving, Westhoff, Meeusen & Schoonderbeek, 2013). Samtidigt som det finns ett stort behov råder det idag brist på arbetskraft i kunskapsintensiva och specialiserade professioner vilket har lett till en ökad konkurrens om talangfulla och kompetenta personer mellan arbetsgivare (Holland, Hecker & Steen, 2002; Ewing, Pitt, De Bussy & Berthon, 2002). Detta tillstånd på arbetsmarknaden kan kallas för ”war of talent” och har resulterat i att det blivit allt viktigare för företag att marknadsföra sig som arbetsgivare för att kunna rekrytera och behålla kompetenta medarbetare (Elving et al., *ibid*; Beechler & Woodward, 2009). I kombination med detta har arbetsmarknaden även blivit allt mer rörlig till följd av utvecklingen av teknologin och den globala världsekonomin samt allt mer flexibla anställningsformer vilket innebär att människor stannar på samma arbetsplats under kortare tid (Holland et al., *ibid*). Den ökade flexibiliteten på arbetsmarknaden underlättar organisationers förmåga att anpassa sig efter omvärldens snabba förändringar och möjlighet att svara på nya krav, men skapar samtidigt problem för organisationer att behålla värdefull kompetens vilket kan resultera i högre personalkostnader och i längden minskad produktivitet och konkurrenskraft (Tanwar & Prasad, 2016). I samband med en brist på kvalificerad arbetskraft blir det därför viktigt för organisationer att utveckla strategier för att undvika kompetensbrist i framtiden (*ibid*). Till följd av denna situation på arbetsmarknaden tycks *employer branding* bli en alltmer utbredd strategi bland företag för att konkurrera om de bästa och mest kompetenta medarbetarna (se *ibid*.; Backhaus & Tikoo, 2004; Elving et al., *ibid*). Då det på så vis skett ett skifte på arbetsmarknaden där yrkesgrupper med kvalificerad och specialiserad kompetens har större valmöjligheter att välja mellan olika arbetsgivare ställer detta högre krav på arbetsgivare att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke, ett så kallat *employer brand* för att på så sätt attrahera potentiella medarbetare samt behålla befintlig personal inom organisationen (Holland et al., *ibid*; Ewing et al., *ibid*).

I samband med att organisationer mer medvetet arbetar med arbetsgivarvarumärket för att människor ska betrakta dem som en attraktiv arbetsgivare har *employer branding* under de senaste åren även blivit ett ämne som intresserar forskarvärlden inom human resources och marknadsföring. Vid en översiktlig genomgång av den befintliga vetenskapliga litteraturen om *employer branding* framgår att mycket berör extern *employer branding*, det vill säga hur organisationer gör för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke i syfte att attrahera och rekrytera eftertraktade medarbetare. Det som det däremot uppfattas finnas mindre vetenskaplig forskning kring inom *employer branding* handlar om det andra steget i en medarbetares livscykel i en organisation, det vill säga hur organisationer arbetar för att behålla och utveckla befintlig personal, så kallad intern *employer branding*. *Employer branding* som koncept rymmer alla delar och stadier i en medarbetares relation till en organisation – från att medarbetaren söker sig till en organisation till att hen lämnar sin tjänst (Ulfsson, 2015). För att organisationer ska lyckas behålla sina medarbetare måste arbetsgivare vara medvetna om vilka faktorer som kan påverka dem att lämna organisationen (Tanwar & Prasad, 2016). Eftersom en hög personalomsättning kan resultera i flera negativa konsekvenser för organisationer är det därmed lämpligt att arbetsgivare identifierar orsaker till varför människor väljer att arbeta i eller lämna organisationen (*ibid*). För att dessutom ha möjlighet att konkurrera om arbetskraft med andra arbetsgivare behöver organisationer ett attraktivt varumärke som kan användas på ett sätt som förstärker medarbetares uppfattning om en kvalitativ anställning för att på så vis bidra till deras vilja att stanna hos arbetsgivaren (Backhaus & Tikoo, 2004). Utfallet av *employer branding* antas således ha betydelse för organisationers förmåga att behålla personal

(Tanwar & Prasad, *ibid.*). För organisationers långsiktiga kompetensförsörjning är det på så vis intressant att inte bara undersöka hur organisationer kan attrahera och rekrytera medarbetare utan även undersöka vilka faktorer som kan ha betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen samt vilka utvecklingsmöjligheter som ges för att på så vis kunna utveckla och behålla befintliga medarbetare.

## 1.2 Bakgrund<sup>1</sup>

Under de senaste åren har organisationen som den aktuella undersökningen grundar sig i upplevt en stor tillväxt vilket i sin tur har lett till ett ökat behov att rekrytera ny personal men inte minst att behålla den befintliga personalen för att klara av de krav på kompetensförsörjning som den fortsatta utvecklingen ställer. Organisationen är ett kunskapsintensivt företag som ligger i framkant av sin bransch och för att det ska vara möjligt för dem att fortsätta sin utveckling och expansion är de i behov av högutbildade medarbetare med specialiserad och kvalificerad kompetens, närmare bestämt ingenjörer. Detta ökade kompetensbehov i kombination med läget på arbetsmarknaden där efterfrågan är större än utbudet har resulterat i att organisationen i allt större utsträckning arbetar för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke som en strategi för att vara med och konkurrera om de kvalificerade medarbetare de är i behov av. Organisationen anser sig ha en stark organisationskultur vilken värderas högt då de upplever att kulturen är en stor bidragande faktor till verksamhetens framgång och att medarbetare trivs i organisationen och är därmed även en betydelsefull aspekt som bidrar till att de kan utmärka sig på arbetsmarknaden. Organisationskulturen består av tre så kallade core values vilka är *always open*, *act as one* och *think big*. Kulturen anses definiera vilka de är både som arbetsgivare och organisation samt vägleder hela organisationen i dess handlingar och målsättning. Den bärande idén om kulturen är att den bidrar till en öppenhet i hela företaget. Detta för att möjliggöra inflytande på alla nivåer, chansen att påverka organisationens arbete och den egna yrkesrollen samt att skapa en öppen atmosfär där mänskliga möten och kunskapsdelning står i fokus. Då det för organisationen är av betydelse att kulturen bibehålls och genomsyrar hela organisationen har kulturens ledande idéer satt sin prägel redan vid rekryteringsprocessen. Vid den läggs det stor vikt på att potentiella medarbetare passar in i den rådande kulturen för att på så vis även bidra till att den upprätthålls.

För att skapa ett mervärde för medarbetare inom organisationen läggs även stora satsningar på att erbjuda medarbetare förmåner i deras anställning. Organisationen har valt att satsa på just förmåner för att visa sina medarbetare att de bryr sig om dem och att varje anställd är viktig för verksamheten de driver. Därtill lägger organisationen stor vikt vid att även skapa goda arbetsvillkor som ett sätt att kunna bidra till medarbetares trivsel, välmående, engagemang och arbetslust vilket organisationen värderar högt. Betydelsen av att organisationen gör insatser och utvecklar strategier för ett attraktivt employer brand blir allt större i takt med att företaget växer då de i dagsläget har ett behov att rekrytera cirka 200 nya medarbetare per år, detta i kombination med en stor brist på ingenjörer på arbetsmarknaden. Samtidigt har de börjat se att ingenjörer som är relativt nyutexaminerade i något större utsträckning väljer att lämna organisationen efter ett par år vilket innebär att organisationen ser ett behov av att utveckla strategier både externt och internt för att hantera kompetensbehovet. Personalomsätt-

---

<sup>1</sup>Bakgrundsinformationen har samlats in från möten med två kontaktpersoner från organisationens HR-avdelning. Första mötet skedde 2017-09-11 tillsammans med organisationens Employer Branding Specialist där olika organisatoriska utmaningar diskuterades. Detta mötet följdes sedan upp 2017-10-11 med en informantintervju för att få mer bakgrundsinformation om organisationen och dess arbete med employer branding. För information om organisationens anställningserbjudande och förmåner genomfördes ett möte 2017-10-20 med organisationens Compensation and Benefits Manager.



ningen på företaget är generellt sett ganska låg och därmed skapas en undran över varför juniora ingenjörer väljer att söka sig vidare efter en kortare tid på företaget. Detta för oss vidare till frågeställningar om hur juniora ingenjörer upplever kulturen och arbetsvillkoren samt utvecklingsmöjligheterna i organisationen och hur detta kan ha betydelse för deras intentioner att stanna inom organisationen. Denna undran samt organisationens utmaning att långsiktigt kunna försörja dess kompetensbehov ligger till grund för denna undersökning som vidare har utformats till ett övergripande syfte samt ett antal frågeställningar som presenteras nedan.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att med utgångspunkt i juniora ingenjörers upplevelser beskriva och analysera vilken betydelse organisationskulturen, arbetsvillkoren och utvecklingsmöjligheterna kan ha för deras vilja att stanna inom organisationen. För att besvara syftet kommer uppsatsen även behandla följande frågeställningar:

- a.) Hur upplever juniora ingenjörer organisationskulturen samt sina arbetsvillkor?
- b.) Hur upplever juniora ingenjörer sina utvecklingsmöjligheter i organisationen?
- c.) På vilket sätt kan juniora ingenjörers upplevelse av ovanstående faktorer ha betydelse för deras vilja att arbeta kvar inom organisationen?

### 1.4 Disposition

Uppsatsen inleds med ett teorikapitel där den forskning och teori som används för att analysera och förstå empirin presenteras. Därefter följer ett metodkapitel för att redogöra för undersökningens metodologiska utgångspunkter, genomförande och kvalitetsaspekter samt för att lyfta fram och diskutera vilka konsekvenser detta kan ha fått för undersökningens resultat. Efter metodkapitlet redovisas en sammanställning av det empiriska resultatet och därefter följer ett analys- och diskussionskapitel som presenterar den teoretiska analys av det som redovisats i resultatkapitlet med stöd i det teoretiska ramverket. I detta kapitel förs även en diskussion kring det som framkommit i den teoretiska analysen. Till sist presenteras en avslutande reflektion kring vad resultatet i analys- och diskussionskapitlet kan betyda för den aktuella organisationens fortsatta arbete med employer branding.

Fortsättningsvis i uppsatsen kommer de juniora ingenjörer som medverkat i undersökningen även benämnas som ingenjörer, intervjupersoner och medarbetare.

## 2 Teori

*I följande avsnitt presenteras uppsatsens teoretiska ramverk som används i den teoretiska tolkningen och analysen av empirin för att kunna förstå och begripliggöra de empiriska mönster som urskilts. Avsnittet berör tidigare forskning samt teori om employer branding och organisationskultur och -struktur och vilken inverkan dessa kan få på organisationer samt på dess medarbetare. Fortsättningsvis berör avsnittet teori och forskning om individuella förutsättningar för medarbetare inom organisationer i form av handlingsutrymme, arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter och hur organisationer kan verka för att främja dessa. Inledningsvis redovisas hur sökning av litteratur och urval av källor har gått till samt kritiska resonemang om de källor som teoriavsnittet baseras på presenteras.*

### 2.1 Sökning, urval och källkritik

Källorna som används i uppsatsen består av både tryckta böcker och elektroniska artiklar. Artiklarna som refereras till är framtagna genom två stycken databaser vilka är Lubsearch

som är Lunds universitets databas och består av akademisk litteratur, samt Google Scholar, vilket är en sökmotor för vetenskapliga publikationer och tidskrifter. För att hitta relevanta artiklar till undersökningens teoretiska analys har sökord som employer branding, internal marketing, employee retention, labour mobility, work conditions, organizational structure och organizational culture använts. Litteratur i form av tryckta böcker har funnits med hjälp av bibliotekskatalogen Lovisa på Lunds universitet men även med hjälp av rekommendationer från uppsatshandledaren och genom att se vilka författare och böcker som frekvent blir refererade till inom de aktuella ämnena.

Teorierna som presenteras i denna uppsats är framförallt hämtad från aktuella artiklar inom de ämnen undersökningen berör men även några äldre källor som har haft betydelse för vidare forskning inom de områden som undersökningen behandlar. Majoriteten av litteraturen i form av både böcker och artiklar som valts är på så vis tidsmässigt aktuella då det anses vara fördelaktigt att forskning och teorier som ligger till grund för kommande analys är uppdaterad och tidsenlig. Källorna som används i denna undersökning består till största del av primärkällor men även av några sekundärkällor i form några artiklar samt kurslitteratur, vilka framförallt har använts när primärkällorna inte har varit tillräckliga för att få fram vissa delar som har varit relevanta i förhållande till syfte och frågeställningar och den teoretiska analysen av empirin. De sekundärkällor som använts tar stöd från tidigare forskning vilket innebär att det kan finnas vissa svårigheter i att tolka vad i litteraturen som är förstahands- eller andrahandsinformation. Då det finns det risk att författarna till sekundärkällorna har reviderat ursprungskällan med egna tolkningar och synsätt har tolkningen av dessa källor skett med större försiktighet då det finns en större risk för missuppfattningar. Detta då det även kan medföra en möjlig problematik för läsaren av den aktuella uppsatsen då en redan tolkad källa blir tolkad och omskriven ännu en gång vilket skulle kunna leda till missförstånd. Dock medför sekundärkällor fördelen att flertalet källor och tolkningar samlas och ställs mot varandra vilket skapar en bred bild av området och därmed möjliggör en bredare analys av empirin med stöd i teori, vilket gjort att dessa källor har kunnat bredda den teoretiska analysen vid de tillfällen då primärkällorna inte varit nog. Flera av källorna som följande teoriavsnitt bygger på har även valts ut då de anses vara erkända inom forskarvärlden för det område de behandlar, såsom Schein (2010), Backhaus och Tikoo (2004), Ambler och Barrow (1996) och Aronsson och Berglind (1990).

## *2.2 Employer branding*

Begreppet employer branding introducerades första gången 1996 av Ambler och Barrow vilka såg möjligheten att applicera marknadsföringstekniker i organisationers arbete att attrahera och behålla medarbetare (Backhaus, 2016). Ambler och Barrow (1996) definierar employer brand, eller på svenska arbetsgivarvarumärke, som "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company" (s. 187). Därefter har flera olika definitioner av begreppet vuxit fram, varav The Conference Board (2001) på ett liknande vis definierar employer brand som "ett företags identitet som arbetsgivare" och innefattar företags strategier med målet att attrahera, motivera och behålla organisationens potentiella och befintliga medarbetare. På liknande vis som produkter och tjänster marknadsförs för att attrahera konsumenter innebär employer branding organisationers strategier att marknadsföra sig som arbetsgivare för att attrahera och behålla personal, vilket blivit ett allt vanligare område inom human resource management (Tanwar & Prasad, 2016; Backhaus, *ibid.*). Genom att på olika sätt både externt och internt marknadsföra företaget som en attraktiv arbetsgivare försöker organisationer uppfattas och förknippas med positiva värden, samt försöker särskilja sig som arbetsgivare genom att bland annat lyfta fram unika aspekter och fördelar med en anställning på företaget. På så vis kan detta ge organisationer fördelar i konkurrensen bland arbetsgivare som konkurrerar om samma medarbetare

(Backhaus & Tikoo, 2004). Faktorer som påverkar arbetsgivarvarumärket kan benämnas som instrumentella och symboliska attribut. Instrumentella attribut kan vara såsom lön, förmåner, utvecklingsmöjligheter och geografisk placering medan symboliska attribut är värden som ofta kommer till uttryck genom organisationskulturen och värdeord (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013).

### 2.2.1 Intern och extern employer branding

Inom litteratur om forskning och teorier kring employer branding beskrivs employer branding som en trestegsprocess vilket innefattar utveckling av ett arbetsgivarvarumärke utifrån aspekter som kan tillföra medarbetare värde i en anställning hos arbetsgivaren (Backhaus, 2016). Det är lämpligt att detta på ett korrekt vis representerar vad organisationen erbjuder dess medarbetare, varpå det marknadsförs till externa aktörer för att framförallt attrahera potentiella medarbetare. Den tredje aspekten av employer branding är den interna marknadsföringen av arbetsgivarvarumärket vilket bland annat syftar till att utveckla och göra medarbetarna engagerade i organisationens mål och värdegrund (Backhaus & Tikoo, 2004). På så vis är employer branding ett väldigt brett koncept och kan delas upp i två områden – extern employer branding och intern employer branding. Extern employer branding syftar till processen där organisationer arbetar för att attrahera och rekrytera lämpliga och kompetenta medarbetare som kan bidra till bolagets framgång. Målet är att skapa ett unikt arbetsgivarvarumärke och anställningserbjudande som förknippas med positiva värden av målgruppen, för att dessa således ska vilja söka sig till organisationen. Extern employer branding kommunicerar även ut organisationens identitet som arbetsgivare vilket kan göra det möjligt för ”rätt” arbetssökande att identifiera sig med organisationen och hitta likheter i dess värderingar (Backhaus & Tikoo, *ibid.*, Alshathry, Clarke & Goodman, 2017.)

Intern employer branding, även kallat intern marknadsföring syftar istället till att behålla, utveckla och engagera befintliga medarbetare. Ämnet introducerades först inom forskning av marknadsföring inom servicebranschen, men har på senare tid blivit en strategi inom HRM för att rekrytera och behålla personal (Grönroos, 1990; Kaplan, 2017; Ewing et al., 2002). Berry och Parasuraman (1992) framhäver det som en strategi för att konkurrera om de bästa och mest kompetenta medarbetarna för att organisationen på så vis ska kunna prestera och uppnå sina mål. Vidare definierar Berry och Parasuraman (*ibid.*) internal marketing som ”attracting, developing, motivating, and retaining qualified employees through job products that satisfy their needs” (s. 25). Detta baseras på idén om medarbetare som arbetsgivarens interna kunder och jobb som interna produkter, där jobbet bör erbjuda värden som är betydelsefulla för medarbetare för att de ska vilja anta anställningserbjudandet (*ibid.*; Ewing et al., *ibid.*). På så vis finns det flera likheter i definitionen av internal marketing och intern employer branding. Mosley (2007) menar att intern employer branding även syftar till att etablera en gemensam värdegrund bland organisationens medlemmar genom antingen organisationskultur eller organisatoriska mål. På så vis kan intern marknadsföring av arbetsgivarvarumärket även bidra till en unik arbetsstyrka som är svår för konkurrenter att imitera (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom att arbeta för att höja befintliga medarbetares trivsel samt för att skapa en positiv uppfattning om arbetsgivaren hos dessa bidrar det även till personalens motivation och prestation, samt vilken bild av organisationen de förmedlar utåt. Inom HRM kan således tekniker för intern marknadsföring användas för att värdefulla och kvalificerade medarbetare ska vilja arbeta, prestera samt stanna kvar i en organisation (Ambler & Barrow, 1996; Miles & Mangold, 2004; Ewing et al., *ibid.*).

### 2.2.2 Employer branding som strategi för att behålla personal

Organisationers arbete med employer branding grundar sig på antagandet att humankapitalet är en av organisationens viktigaste resurser då det har betydelse för bolagets prestation och

har också visat sig vara en viktig resurs för att skapa konkurrenskraft (Backhaus & Tikoo, 2004). En förutsättning för denna konkurrenskraft innefattar också en relativt stabil personalstyrka (ibid.; Hendry & Jenkins, 1997). Därmed kan det få stora konsekvenser för en organisation när dess medarbetare väljer att lämna arbetet för andra arbetsgivare, då det dels innebär en förlust av erfarenhet och kompetens men också en reducerad produktivitet och stora ekonomiska kostnader (Tanwar & Prasad, 2016). När personalomsättningen ökar och kvalificerade medarbetare på arbetsmarknaden minskar blir det på så vis viktigt för organisationer att utveckla strategier för att motverka bristen på kompetens i framtiden (ibid.). Employer branding och framförallt intern employer branding omfattar sådana strategier enligt de definitioner som getts då det delvis syftar till att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke som bidrar till att medarbetare vill stanna och arbeta i organisationen. I en alltmer kunskapsintensiv ekonomi betonar även Ewing et al. (2002) vikten av employer branding då det finns en brist på kvalificerade medarbetare, vilket framförallt är en utmaning för kunskapsintensiva organisationer. Exempelvis menar Boxall (1998) att ett högteknologiskt företag således endast kan bli konkurrenskraftigt när det finns en högkvalificerad personal som tillgodogör verksamheten sin kompetens. Således har en ökad trend inom employer branding blivit en följd av att organisationer tvingas konkurrera allt mer om kvalificerade medarbetare då dessa är en brist på arbetsmarknaden, samtidigt som kvalificerade medarbetare betraktas som en förutsättning för konkurrenskraft och framgång (Ito et al., 2013).

### 2.3 Organisationskultur

Organisationskultur är ett brett och omdiskuterat begrepp som definieras på flera olika sätt inom organisationsteoretisk litteratur. En av de mest framstående definitionerna ges av Schein (2010) och denna menar att organisationskultur är de inlärdas samt delade värderingar som uppkommer genom interna integrationer och externa anpassningar. Medlemmar agerar därför utefter processer som enligt organisationen anses vara rätt och genom det lever det vidare och förs vidare till nya medlemmar. Bang (1999) beskriver hur forskare är oeniga angående vilka kärnelement som organisationskulturer består av. Trots delade meningar finns det fyra ledande element för att definiera kulturer vilka är värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar. Värderingar kan definieras som stabila mål, ideal och prioriteringar som kommer till uttryck genom reflekterade verbala berättelser och genom handlingsmönster. Värderingar inom en organisation benämns ofta i ett företags vision och målsättningar men även i vilka beteenden som organisationen uppmuntrar medarbetare till. Värderingar fungerar även som vägledning då det finns ett uttalat önskvärt handlingsmönster som de upprätthåller inom organisationen. Aadland (1991:47) i Bang (ibid.) gör en koppling mellan värderingar och normer och menar att ”normer är påbud eller regler som anger rätt handling inom ett avgränsat område för att främja och värna värderingar”. Bang (ibid.) beskriver normbildningen som den process som sker när människor är tillsammans under en längre tid och därigenom skapar vissa förväntningar på varandras beteende. Normerna för gruppen eller organisationen blir därigenom de förväntningar som är gemensamma för de som verkar inom den. Grundläggande antaganden är enligt Schein (ibid.) inlärdas svar eller lösningar på en grups problem i sina externa omgivningar och även på dess interna integrationsproblem. Dessa lösningar upplevs tillslut som självklara och ger både riktning och fokus under problemlösning. Det sista kärnelementet innefattar verklighetsuppfattningar som utgörs av uppfattningar som de individer som befinner sig i organisationen har skapat för att kunna förhålla sig till organisationen och dess kultur som helhet (Bang, ibid.). Individers uppfattningar kan skilja sig åt och krocken mellan olika verklighetsuppfattningar kan orsaka missförstånd och frustration (Morgan, Frost & Pondys, 1983:11 i Bang, ibid.) och kan därigenom leda till samarbetssvårigheter med andra på företaget.

### 2.3.1 Organisationsidentitet

En förutsättning för att en organisation ska kunna utveckla en stark organisationskultur är att medlemmarna kan identifiera sig med den organisation som de verkar inom. För medlemmar är det viktigt att en organisation står för något som blir unikt och utmärkande för just deras verksamhet så att organisationens identitet är påtaglig för den enskilda individen (Ashforth & Meal, 1989 i Bang, 1999). För individens identifikation med organisationen är det viktigt att den dels utifrån och dels inifrån ses i ett positivt ljus då tillhörigheten har en inverkan på medlemmars självuppfattning (Alvesson & Robertson, 2006 i Bang, *ibid.*). Upplever medlemmarna att de kan identifiera sig med organisationen så ökar chanserna för att de även kan tillägna sig de gemensamma värderingarna som är en del av kulturen inom organisationen. Schein (2010) menar att även att det omvända är en möjlighet, det vill säga att en stark organisationskultur kan bidra till en distinkt organisationsidentitet. En strategi som visat sig vara effektivt för att skapa en starkare organisationsidentitet bland medarbetare inom en organisation är intern employer branding. Stärks organisationens varumärke påverkar det både organisationskultur och även organisationsidentitet vilket kan ge individer känsla av att de är en del av organisationen i sig. Effekten av det är ofta att medarbetare upplever större lojalitet och har ett större engagemang i arbetsprocesser (Tanwar & Prasad 2016).

### 2.3.2 Kulturens inverkan på rekrytering

De bästa kandidaterna under en rekryteringsprocess till en position inom organisationen är inte enbart de som besitter rätt kvalifikationer och erfarenheter, det är även betydelsefullt att se till en potentiell medarbetares personliga värderingar och att dessa är förenliga med värderingar som organisationen står för. Organisationskulturen och vad den står för är en aspekt som i hög grad har inverkan på vilka individer som söker sig till organisationen, vilka individer som sedan har en vilja att börja arbeta inom organisationen och även vilka medarbetare som väljer att stanna inom organisationen långsiktigt (Catanzaro, Moore & Marshall, 2010).

## 2.4 Organisationsstrukturer

Då det under de senaste decennierna har skett ett skifte från industrisamhälle till kunskapsamhälle har detta inneburit att organisationer som tidigare varit mer mekaniska, det vill säga hierarkiska och stabila i sin struktur tvingats förändras till mer organiska, platta och rörliga organisationsformer för att klara av att anpassa sig till de snabba förändringar som sker i dagens informationssamhälle (Hinrichs, 2009). Huruvida organisationer är mer eller mindre mekaniska eller organiska kan beskrivas utifrån olika dimensioner i organisationens struktur. I generella drag kan en typisk mekanisk organisation beskrivas som en organisation med en hög hierarkisk struktur där beslutsprocesser är centraliserade och de anställdas handlingsfrihet begränsad. Arbetet styrs och kontrolleras ofta genom formalisering och standardisering av arbetet vilket innebär formella regler och procedurer för hur arbetet ska utföras och hur beslut ska fattas samt regler kring tidsscheman och rutiner för kommunikation. Organiska organisationsformer har istället generellt sett en mer informell och plattare struktur där mer ansvar och befogenheter delegeras till medarbetarna. Genom decentralisering fattas beslut längre ner i organisationen där beslutsprocesserna ofta är av mer informell karaktär vilket ger medarbetarna större makt och inflytande. Graden av kontroll genom formalisering och standardisering är även lägre då medarbetarna betraktas som kompetenta inom sitt yrkesområde. Därtill innefattar organisationsstrukturen även arbetsfördelningen i form av arbetsuppgifter och ansvarsområden, där en hög grad av specialisering innebär att arbetet är indelat i många olika yrkesgrupper, positioner och avdelningar vilket ofta är vanligare i mer mekaniska organisationsformer (French, Raynor, Rees & Rumbles, 2015; Hatch, 2002; Abrahamsson & Andersen, 2005).

I litteratur inom organisationsteori beskrivs ofta hierarkiska organisationsstrukturer som tröga och byråkratiska samt som kontrollerande och odemokratiska vilket ofta skapar frustration hos medarbetare i en organisation (Abrahamsson & Andersen, 2005). Istället har det lagts större tonvikt på mer organiska och flexibla organisationsformer då denna organisationsstruktur antas fungera bättre i en föränderlig miljö samt antas bidra till innovation, utveckling och engagemang bland medarbetare då dessa ges större inflytande och möjlighet att påverka arbetet (Brooks, 2002; Hinrichs, 2009). Kunskapsintensiva organisationer som är beroende av innovation karaktäriseras ofta av en mycket låg grad av formalisering då regler och procedurer i arbetet betraktas som ett hinder för medarbetares kreativitet. Decentralisering är även vanligt i dessa typer av organisationer då det antas bidra till kompetensutveckling och snabbare anpassning till problem i arbetet samt högre tillfredsställelse och engagemang bland medarbetare. Detta kan även ge medarbetare en känsla av ägarskap i sitt arbete då de får större inflytande och möjlighet till påverkan i arbetet de utför (Hatch, 2002; Hinrichs, *ibid*; French et al., 2015; Brazeal, Schenkel & Kumar, 2014). Studier visar även att decentraliserade organisationer bidrar till mer kommunikation, engagemang och arbetstillfredsställelse jämfört med centraliserade, men däremot har det visat sig vara svårare att uppnå samordning. I takt med att en organisation växer blir den i regel alltmer komplex, framförallt när det är en hög grad av specialisering och uppdelning mellan olika positioner och enheter i organisationen. Detta kräver ofta en högre grad av samordning för att integrera och koordinera organisationens olika delar med varandra. Det kan också uppstå behov av tydligare arbetsdelning för att definiera relationer och vem som är beroende av vem. Då en organisation blir alltmer komplex blir ofta behovet av kommunikation även större, vilket ofta är en utmaning då information ska spridas och förmedlas till många olika delar och nivåer i organisationen. För att koordinera och integrera organisationens olika aktiviteter samt för att samordna kommunikationen finns det olika metoder som kan användas (Abrahamsson & Andersen, *ibid*; Hatch, *ibid*.; French et al., *ibid*.). Dessa presenteras i följande avsnitt.

#### 2.4.1 Nätverksstrukturer

Ett sätt att koordinera en organisations olika aktiviteter och enheter är genom formalisering av processer och procedurer för att effektivisera kommunikation och minska risken för misstag (French et al., 2015). Även om dessa formaliserade metoder kan effektivisera kommunikation visar olika undersökningar å andra sidan på att det kan resultera i att kommunikationen i organisationen minskar samt motverka kunskapsdelning och innovation då den ökade kontrollen blir ett hinder för kreativitet och flexibilitet (French et al., *ibid*; Tsai, 2002; Hatch, 2002). En annan form för koordination och som blivit allt vanligare i samband med snabba teknologiska förändringar kan kallas för *nätverksstrukturer* eller *nätverksorganisationer* och ersätter förmella strukturer samt vertikal kommunikation och styrning med horisontella relationer och samarbete mellan olika enheter. Istället sker kommunikation och samordning genom informella nätverk och relationer vilket uppmuntrar till dialog och diskussion, ofta genom direkt kontakt ansikte mot ansikte men även via mail och telefon. Fördelar med informella nätverksstrukturer är att de stimulerar informations- och kunskapsutbyte, innovation och lärande samt skapar friare former för beslutsfattande. Genom större utrymme för beslutfattande möjliggörs experimenterande vilket bidrar till utveckling och lärande som även kan spridas i nätverket genom kunskapsdelning. Dessa mer flexibla former underlättar dessutom problemlösning då organisationen kan anpassa arbetssättet utifrån dess behov och förutsättningar. Detta ställer emellertid krav på samarbete mellan individer och olika enheter för att kunna kommunicera och samordna arbetet på ett effektivt sätt. Ett sätt för att skapa samordning i ett nätverk kan vara genom att utveckla en gemensam värdegrund och kultur. På så vis kan organisationens medlemmar utgå från samma premisser och handla på ett liknande sätt vid särskilda situationer vilket också bidrar till större konsekvens i organisationen. Saknas en gemensam värdegrund eller ett gott samarbete kan risken bli att medlemmar i nätverket istället agerar utifrån

egna intressen eller att olika enheter drar åt olika håll (Tsai, *ibid.*; Hatch, *ibid.*; French et al., *ibid.*).

Abrahamsson och Andersen (2005) kallar dessa nätverk för *äkta nätverk* och *sociala nätverk* och beskriver dem på ett liknande sätt då organisationsformen karaktäriseras av självsamordning och spontanitet, samt informella beslutsprocesser där det inte är några större skillnader i makt eller inflytande. Abrahamsson och Andersen (*ibid.*) lägger däremot större tonvikt på att framhäva nätverkets begränsningar och menar bland annat att nätverkets strukturlöshet kan skapa funktionssvagheter då arbetsfördelning, ansvarsförhållanden och regler för beslutsfattande är oklara. Vidare påpekar de att nätverkets fördelar i form av högre grad av flexibilitet och anpassbarhet förutsätter att medlemmarna är insatta i varandras arbete och att de kommunicerar i organisationens alla riktningar för att få en gemensam förståelse och insyn i organisationen. Det kan dessutom finnas svårigheter i att sprida information till nätverkets alla medlemmar, framförallt när antalet individer och enheter i nätverket ökar då det innebär att även antalet länkar och relationer att förhålla sig till blir allt fler. Om det inte finns någon klar struktur i nätverket kan ett stort nätverk på så vis kräva stora resurser för att samordna och upprätthålla alla förbindelser. Abrahamsson och Andersen (*ibid.*) förkastar å andra sidan inte nätverkets fördelar utan vill snarare skapa en mer nyanserad diskussion då de menar att nätverket tenderar att skildras på ett mycket mer positivt sätt än hierarkiska strukturer i litteraturen. Således menar de att trots att hierarkiska organisationer ofta är för rigida för att hantera förändringar kan de trots allt ha fördelen att synliggöra strukturer i arbetsfördelning och befogenheter, samt bidra till en tätare och koncentrerad kommunikation som ibland kan vara viktigt för att organisationen ska bli effektiv.

## 2.5 Handlingsutrymme

I samband med omvärldens föränderlighet och en ökad trend i att skapa mer platta organisationsstrukturer har medarbetare i organisationer fått allt mer inflytande och ansvar (Brooks, 2002; Hinrichs, 2009). Denna utveckling kan betraktas utifrån flera olika perspektiv. Dels kan det ses som en konsekvens av att anställda sedan i slutet av industrisamhället har ställt krav på ökat medbestämmande och inflytande i organisationer, dels som en konsekvens av omvärldens ökade föränderlighet vilket ställer krav på att medarbetare är flexibla, aktiva och ansvarstagande för att organisationen ska kunna svara på dessa krav. Decentralisering och platta organisationsstrukturer kan även förklaras som sätt för organisationer att försöka använda resurser mer effektivt och minska kostnader genom att dra in på chefspositioner och istället ge medarbetare mer inflytande och ansvar (Kilhammar, 2011). I management-litteraturen beskrivs ofta ökat inflytande, handlingsutrymme och ansvar till medarbetare som någonting positivt då det antas bidra till medarbetares engagemang, utveckling och handlingskraft samt lärande på arbetsplatsen (se exempelvis Yukl, 2013; French et al., 2015). Ellström (1992) menar att handlingsutrymme i ett arbete har stor betydelse för en individs lärande och utveckling vilket påverkas av arbetets karaktär och den kunskap det krävs för att lösa arbetsuppgifterna. Ito, Brotheridge och McFarland (2013) samt De Vos och Meganck (2008) hävdar även att individens möjligheter till inflytande samt utrymme att använda och utveckla kunskap och kompetens kan påverka dess engagemang samt vilja att stanna i en organisation.

I en avhandling ifrågasätter Hanson (2004) emellertid den retorik som förs i både teori och praktik gällande dagens platta organisationsstrukturer och flexibla arbetsformer då utgångspunkten ständigt tycks vara att detta tillsammans med ökat handlingsutrymme för medarbetarna är avgörande för individens utveckling och välbefinnande. Med sin avhandling vill Hanson (*ibid.*) bland annat problematisera denna utbredda uppfattning och menar att flexibla arbetsvillkor och ett ökat handlingsutrymme även ställer ökade krav på individer för att hantera dessa arbetsformer. Hon menar att det finns en risk att medarbetare som arbetar under dessa

former upplever ökad stress samt att detta arbete som bland annat karaktäriseras av problemlösning ställer krav på en slags metakompetens som hon själv väljer att kalla för *självförvaltandets kompetens*. Med detta menar Hanson (ibid.) att det blir individens eget ansvar att styra och förvalta den egna kompetensen och kompetensutvecklingen vilket ställer krav på en hög kognitiv förmåga. Även Kilhammar (2011) belyser på ett liknande vis de förändringar som skett i arbetslivet då medarbetare fått allt större ansvar och handlingsutrymme för att organisationer ska kunna svara på omvärldens krav om flexibilitet och hög utvecklingstakt. Kilhammar (ibid.) framhäver att detta kan medföra en ökad risk för stress bland medarbetare då studier visar på att det ibland finns en avsaknad av tillräckligt reellt handlingsutrymme, då medarbetares handlingsfrihet begränsas av regler och strukturer i organisationer eller på grund av att samarbetet inom organisationen är bristande.

Aronsson (1993) framhäver också problematiken kring skillnader mellan krav som ställs i ett arbete och den handlingsfrihet och resurser som en individ har och menar att detta kan skapa stress och sänka arbetstillfredsställelsen bland medarbetare. För att en individ ska kunna hantera de krav som ställs i ett arbete menar Aronsson (ibid.) att hen därmed också behöver ges rätt förutsättningar i form av handlingsutrymme och nödvändiga resurser. Huruvida en individ kan svara på arbetskrav beror därför på graden av kontroll individen har i arbetet för att kunna påverka olika förhållanden. Vidare menar han även att begreppet ansvar är tvetydigt då han hävdar att det blandar aspekter av både arbetskrav och beslutsfattande vilka inte alltid sammanfaller. Aronsson och Berglind (1990) påstår att det framförallt är den subjektiva uppfattningen om individens kontroll och möjligheter att handla i en situation som bestämmer personens handlande, vilket påverkas av hur individen tolkar omgivningen och den yttre situationen men även av individens bakgrund och tidigare erfarenheter. För att belysa detta gör de en åtskillnad mellan objektiva och subjektiva handlingsutrymme. Det objektiva handlingsutrymmet innebär de möjligheter till handlande som objektiva existerar i ett givet sammanhang och situation, medan det subjektiva handlingsutrymmet innefattar individens subjektiva uppfattning och tolkning om dess kontroll och möjligheter att handla. Relationen mellan objektiva och subjektiva handlingsutrymme kan se olika ut och kan ständigt förändras. Om det subjektiva handlingsutrymmet är större än vad det objektiva är eller om dessa inte sammanfaller kan det innebära att individen tar sig friheter att handla på ett sätt som hen i realiteten inte har och som situationen inte tillåter. Det kan även se ut på det omvända sättet där det subjektiva handlingsutrymmet sammanfaller inom det objektiva men utgör endast en liten del av det objektiva handlingsutrymmet. Detta innebär att individen i verkligheten har större kontroll och möjligheter att handla än vad hen uppfattar och utnyttjar. Dessa skillnader kan således få negativa konsekvenser för en individs prestationer. För att en person ska ha möjlighet att prestera och handla på ett idealiskt sätt bör därmed det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet sammanfalla med varandra i så stor utsträckning som möjligt (Aronsson & Berglind, ibid.).

## 2.6 Arbetsvillkor och employee retention

Johnson (2000) definierar employee retention som "the ability to hold onto those employees you want to keep, for longer than your competitors" (De Vos & Meganck, 2008). I en studie beskriver De Vos och Meganck (ibid.) att det framgår att utvecklingsmöjligheter, work-life balance och arbetsmiljö är faktorer och arbetsvillkor som har betydelse för individer och deras vilja att stanna inom en organisation. Även andra faktorer såsom lön, förmåner, karriärmöjligheter samt inflytande över den egna arbetssituationen visade sig kunna påverka medarbetares vilja att stanna på en arbetsplats. De Vos och Meganck (ibid.) hävdar även att organisationer tenderar att göra misstaget att istället för att se till en kombination av dessa olika faktorer lägger merparten av deras resurser på att vara utmärkande gällande en faktor. För att få en optimal balans mellan dessa faktorer menar de således att det kan vara lämpligt att organi-



sationer utgår från medarbetarna och deras uppfattningar av vilka behov som finns och hur de kan tillgodoses.

Arbetstillfredsställelse är ett mått på hur nöjda och tillfreds individer är med sin arbetssituation. En av faktorerna som har stor inverkan på arbetstillfredsställelse är arbetets karaktär och individens upplevelse av det (Phillips & Connell, 2011). Enligt Phillips och Connell (ibid.) är det för människor viktigt att arbetet är tydligt och att det finns tillräckligt med resurser för att utföra arbetsuppgifterna. De menar även att det är av betydelse att arbetsuppgifterna är varierade och att medarbetare har någon typ av inflytande i vad de arbetar med och hur arbetet utförs. Till sist påstår de att medarbetare i organisationer har behov av att se att deras arbete har en mening och betydelse samt se hur de genom arbetet kan fortsätta att utvecklas. Tanwar och Prasad (2016) menar att det finns ett tydligt samband mellan arbetstillfredsställelse och employee retention då de hävdar att arbetstillfredsställelse är direkt relaterat till en individs vilja att stanna i en organisation. Detta då det även är troligare att medarbetare lämnar en organisation för ett arbete som uppfyller deras behov bättre om de inte är nöjda med sin arbetssituation.

### 2.6.1 Work-life balance

Studier har visat att anställda som uppfattar att de får stöd av sin arbetsgivare angående deras privata liv i större utsträckning tenderar att stanna inom organisationen (Phillips & Connell, 2011). Work-life balance har uppmärksammats mycket som en viktig aspekt i dagens samhälle och har därmed blivit ett sätt för organisationer att marknadsföra sig på till medarbetare då det anses vara attraktivt hos en arbetsgivare (Tanwar & Prasad, 2016). Hur en medarbetare uppfattar stödet hen får från en arbetsgivare för att ha balans mellan arbete och fritid har visat sig kunna få betydelse på arbetstillfredsställelse och engagemang i organisationen samt kan även få betydelse på individens avsikt att stanna kvar och arbeta för arbetsgivaren (Phillips & Connell, ibid.).

### 2.6.2 Arbetsmiljö

Arbetsmiljön i en organisation kan betraktas som en viktig aspekt av en arbetstagares uppfattning om en organisations arbetsgivarvarumärke (Tanwar & Prasad, 2016). Studier pekar på att arbetsmiljö kan påverka medarbetares attityd gentemot en organisation och en del organisationer har visat sig använda arbetsmiljön som ett sätt för att genom denna kunna förmedla och återspegla kärnvärdena som organisationen står för (ibid.). Enligt Abrahamsson och Johansson (2013) är en god arbetsmiljö anpassad efter medarbetares fysiska och psykiska förutsättningar sett till både den fysiska arbetsmiljö som individerna befinner sig i samt den sociala arbetsmiljön på arbetsplatsen. De menar även att en god arbetsmiljö bland annat förutsätter att medarbetare upplever att de har visst inflytande och kontroll över arbetsuppgifter och arbetssituationen samt att de känner en samhörighet i organisationen. Upplever medarbetare att arbetsmiljön istället har brister och att den går ut över deras välmående och trivsel antas detta oftare leda till större personalomsättning inom en organisation. Därmed anser Abrahamsson och Johansson (ibid.) att det finns flertalet aspekter att se till för att undvika ökad personalomsättning, varav fysisk och intellektuell stimulans betraktas som viktigt vilket kan uppnås av växlande arbetsuppgifter, en stimulerande social miljö kollegor emellan samt lärande och utvecklingsmöjligheter på arbetet.

### 2.6.3 Compensation and benefits

Ett sätt för organisationer att motivera medarbetare men även visa uppskattning och belöna dem för deras arbetsprestation är genom lön och förmåner (Arthur, 2001). Arthur (ibid.) förespråkar att organisationer håller sig till marknadsmässiga löner men samtidigt är det viktigt att lönerna uppfattas som rimliga av medarbetare så att en organisation kan vara med och konkurrera om en yrkesgrupp. Han hävdar även att det är av vikt att löner och förmåner grundar

sig i prestation, då medarbetare genom detta förstår vad som förväntas av dem i deras yrkesroll och då det skapar en känsla av att individens enskilda arbetsprestation är betydande för verksamheten. En studie gjord av De Vos och Meganck (2008) visar dessutom att finansiell belöning är en av flera olika faktorer som påverkar hur medarbetare värderar och upplever utbytet i en anställning samt är en faktor som kan påverka medarbetares vilja att stanna inom en organisation. Däremot framkom i studien att HR-praktiker har en tendens att tro att medarbetare värderar finansiella belöningar mer än vad de i realiteten gör. Även om detta visade sig ha viss betydelse för medarbetares intentioner att stanna inom en organisation tydde resultatet på att social arbetsmiljö och trivsel oftast värderas högre.

## 2.7 Utvecklingsmöjligheter

I samband med att organisationer har blivit alltmer platta och mindre hierarkiska har även traditionella karriärvägar inom organisationer successivt försvunnit. Tidigare var det naturligt att stanna inom samma organisation där medarbetare i utbyte mot deras lojalitet kunde förvänta sig befördringar och på så vis klättra i hierarkin i organisationen (Hendry & Jenkins, 1997). Idag ser både organisationsformer och arbetsmarknaden annorlunda ut och istället för att medarbetare är lojala till sina arbetsgivare och stannar länge inom en organisation är individer mer lojala till sin egen karriär och utveckling (ibid.; Holland et al., 2002). Då omvärlden och tillvaron idag präglas av flexibilitet har relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare förändrats till att bli mer kortsiktiga och medarbetare skapar och formar i regel sina egna karriärer och yrkesmässiga utveckling. Detta har resulterat i att medarbetare med framförallt kvalificerad kompetens blir mer rörliga då de lockas av nya jobb som erbjuder spännande utmaningar i arbetet och möjligheter för utveckling. Att byta jobb ses på så vis som ett sätt att sörja för sin egen utveckling. För att behålla kvalificerad personal inom organisationen blir det därmed viktigt för organisationer att utveckla utmanande och stimulerande arbetsmiljöer för att medarbetare ska kunna fortsätta att utveckla sina kunskaper och kompetenser i en organisation. Detta innefattar bland annat en arbetsmiljö där medarbetare tillåts att experimentera i sitt arbete samt en större bredd av utvecklingsmöjligheter. Eftersom högkvalificerade medarbetare ges många möjligheter på arbetsmarknaden idag blir det därmed viktigt att tillgodose deras behov med en stimulerande arbetsmiljö och breda utvecklingsmöjligheter för att minska risken att de lämnar organisationen (Holland et al., ibid.). Även Tanwar och Prasad (2016) menar att utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen är en aspekt som kan ha stor betydelse för en medarbetare när hen överväger att börja arbeta inom eller lämna en organisation. Enligt Kucherov och Zavyalova (2012) innefattar detta både karriärmässig utveckling och personlig utveckling och det förstnämnda tenderar att locka individer som redan har förvärvat god arbetslivserfarenhet. Vidare påstår de även att organisationer som har ett starkt arbetsgivarvarumärke har visat sig vara organisationer som också starkt investerar i utvecklingsverksamhet för sina anställda genom interna utbildningar och handledning.

## 3 Metod

*I detta kapitel beskrivs hur uppsatsens syfte och frågeställningar har undersökts. Inledningsvis förs ett resonemang om de metodologiska utgångspunkter och perspektiv som ligger till grund för undersökningen samt vilka konsekvenser detta har för förståelsen av empirin. Vidare behandlas författarnas förståelse av det som ligger inom ramen för undersökningen för att ge insyn i vilka ingångsvärden som finns med i tolknings- och analysprocessen. Därefter redovisas hur datainsamlingen har gått till samt hur empiri har bearbetats och analyserats. Avslutningsvis diskuteras undersökningen utifrån olika kvalitetsaspekter och det förs en kritisk diskussion kring tillvägagångssättet.*

## 3.1 Metodologiska utgångspunkter

### 3.1.1 Ett socialkonstruktivistiskt och hermeneutiskt perspektiv

Med utgångspunkt i att kunskap om verkligheten är en individuell, social och kulturell konstruktion har undersökningen ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Denna ståndpunkt inrymmer även ett antagande om att individens förståelse av sin omgivning är subjektiv och beroende av personliga erfarenheter samt är socialt och kulturellt betingade (Allwood & Erikson, 2010; Fejes & Thornberg, 2015). För kunna besvara syftet är det lämpligt att undersökningen inriktas mot målgruppens subjektiva upplevelser. För att förstå en individs upplevelser i en arbetsrelaterad kontext valdes därmed kvalitativ intervjustudie som metodansats. I överensstämmelse med ett socialkonstruktivistiskt perspektiv antas intervjusituationen även vara ett sammanhang för kunskapsproduktion då kunskap produceras i interaktionen mellan intervjuaren och intervjupersonen (Kvale & Brinkmann, 2014). Kvale och Brinkmann (ibid.) belyser denna föreställning med hjälp av en metafor för intervjuaren som en resenär – där intervjun ses som ett utforskande samtal där kunskap konstrueras i interaktionen och det är intervjuarens uppgift att skilja ut möjliga innebörder i personernas berättelser som utvecklas genom intervjuarens tolkningar. Studien är således även inspirerad av en hermeneutisk metodansats då förståelsen för studiefenomenet antas vara beroende av forskarens tolkning och förståelse vilket skapar ett slags ramverk som formar och åskådliggör förståelsen för fenomenet för läsaren (Allwood & Erikson, ibid.; Ödman, 2007).

### 3.1.2 En abduktiv ansats

I undersökningen används en abduktiv ansats för att successivt och på ett explorativt sätt med hjälp av teorier upptäcka mönster i empirin som kan ge förståelse för det som står i fokus inom undersökningens syfte. Alvesson och Sköldberg (1994) beskriver abduktion som en slags kombination mellan induktion och deduktion på så vis att en abduktiv ansats utgår från empiriska data, samtidigt som teoretiska förföreställningar tillåts i arbetsprocessen. I detta avseende används teorier som en inspirationskälla för att hitta mönster vid analysen av empirin. Trots att det är lämpligt att forskaren är öppen och lyhörd gentemot empiriskt data (Fejes & Thornberg, 2015) är teoretiska förföreställningar ett betydelsefullt inslag inom både en abduktiv och hermeneutisk process (Alvesson & Sköldberg, ibid.). Detta får således konsekvenser för hur empiri tolkas och analyseras och därav även för förståelsen för den företeelse som studeras. Författarnas förförståelse får därmed betydelse för undersökningens validitet. Ett sätt att tydliggöra detta och för att ge läsaren en bättre insyn i vilka ingångsvärden som finns med i processen är att redogöra för vilka erfarenheter som finns av det som studeras (Fejes & Thornberg, ibid.). Ett försök till att ge insyn i den förförståelse som kan ha påverkat tolkningsprocessen ges därför i följande avsnitt.

### 3.1.3 Förförståelse

Då vi som genomför undersökningen inte är helt obekanta med de områden som denna uppsats berör kan det vara viktigt att vara medvetna om vilken förförståelse vi har. Vår förförståelse kan utifrån ett hermeneutiskt perspektiv betraktas som en tillgång i tolkningsprocessen då den ger sökandet efter empiriska mönster en viss riktning (Ödman, 2007). Vi som snart blir examinerade personalvetare har under de senaste åren läst mycket om pedagogiska processer i arbetslivet, organisationsteori, ledarskap och medarbetarskap och kunskaper som förvärvats inom dessa områden utgör därmed en del av den förförståelse som har haft betydelse för vår tolkning av såväl empiri och teori. Vi besitter kunskap gällande hur individer fungerar i organisationer och vilken vikt utveckling, motivation och ett livslångt lärande har för individer i organisationer. Utöver teoretiska kunskaper från vår akademiska utbildning har vi även en viss förförståelse om organisationen i undersökningen då information om denna samlades in vid två informantintervjuer, som i huvudsak berörde organisationens företagskultur, arbetsvillkor samt erbjudanden till medarbetare. Vidare har vi föreställningar om hur arbetsmark-

naden ser ut i dagsläget. Ingenjörer är i skrivande stund en attraktiv arbetsgrupp då det i tider av högkonjunktur i en kunskapsintensiv ekonomi samtidigt finns en brist på denna kvalificerade yrkesgrupp. Detta öppnar upp för många valmöjligheter för ingenjörer på arbetsmarknaden vilket ställer högre krav på arbetsgivare att möta potentiella och befintliga medarbetares behov för att kunna konkurrera om dess kompetens. Det finns även en medvetenhet kring att arbetsmarknaden idag är mer rörlig då det är vanligt att individer byter arbetsplats allt oftare än tidigare, vilket är en del som kan ha betydelse för att förstå helheten av den studerade företeelsen.

Våra egna erfarenheter och förförståelse är en del av den referensram som är med och påverkar undersökningens riktning samt på vilket sätt intervjupersonernas utsagor tolkas och förstås. Egna upplevelser och erfarenheter vi haft i organisationer bidrar därmed till att det kan riktas något större uppmärksamhet mot aspekter i intervjupersonernas utsagor som vi själva kan känna igen eller relatera till. På så sätt kan dessa erfarenheter färga våra antaganden och tolkningar av empirin. Dock har vi ingen tidigare insikt i den aktuella organisationen och har därigenom ingen egen tidigare förståelse gällande dess uppbyggnad eller hur individer som arbetar i organisationen upplever olika aspekter av den. Inför datainsamlingen har vi förvärvat kunskap inom tidigare forskning och teorier om employer branding som inledningsvis var ett helt nytt område för oss, vilket på så vis sedan blivit en del av vår teoretiska förförståelse som också använts som inspiration för att utforma intervjuguiden och som även har haft betydelse för att hitta mönster vid analysen av empirin. Dessa förföreställningar har således gett oss en viss riktning i undersökningen samt hur vi kan tolka och skapa förståelse kring uppsatsens syfte och frågeställningar.

## 3.2 Genomförande

### 3.2.1 Urval

Då syftet med uppsatsen avses besvaras med utgångspunkt i ingenjörers upplevelser har ett strategiskt urval gjorts. Urvalet för kvalitativa intervjuer är åtta stycken intervjuer med ingenjörer som varit anställda i organisationen mellan två till tre år. Då undersökningen delvis syftar till att förstå vad som kan påverka en junior ingenjörers vilja att stanna i eller lämna organisationen, är det relevant att intervjua individer som befinner sig inom denna grupp anställda som organisationen sett har haft en något större tendens att lämna företaget efter cirka två till tre år. Sex intervjupersoner har påbörjat sin anställning på företaget efter examen från universitet och är därför i början av sina karriärer som ingenjörer. Resterande två har vardera haft en tidigare anställning som ingenjör innan de började arbeta i organisationen och är på så vis också relativt juniora i sin yrkesroll. Urvalet har även gjorts med en jämn könsfördelning och över olika avdelningar för att få ta del av flera olika perspektiv inom organisationen. Urvalet baseras dels på frivillighet på grund av etiska överväganden men framför allt baseras det på ett strategiskt urval utifrån den målgrupp som syftet inbegriper (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Då vi som utomstående inte hade några kontaktuppgifter till ingenjörer inom organisationen har urvalet enligt ovan därmed gjorts med hjälp av en kontaktperson i organisationen som sedan kunde förmedla vidare kontaktuppgifterna för att kunna avtala möte.

### 3.2.2 Kvalitativ intervjustudie

För att besvara studiens syfte och frågeställningar har data samlats in genom en kvalitativ intervjuundersökning. Inför förberedelsen av denna utfördes även två informantintervjuer i organisationen, varav den ena informanten arbetar som Employer Branding Specialist och den andra informanten arbetar som Compensation and Benefits Manager. Den kvalitativa intervjuundersökningen har omfattat åtta kvalitativa intervjuer vilka har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjufrågor. Då studien har en abduktiv ansats som liksom induktion

utgår från empiriska data (Alvesson & Sköldberg, 1994) samt då uppsatsen tagit utgångspunkt i juniora ingenjörers upplevelser av organisationskultur, arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter, var intentionen att frågorna skulle hållas relativt öppna för att minska risken att leda intervjupersonernas svar. Intervjuguiden bestod därmed framförallt av något mer ostrukturerade frågor inom teman och områden kopplade till undersökningens syftesformulering och frågeställningar för att således låta intervjupersonerna tala fritt utifrån vad de anser är betydelsefullt inom dessa ramar. Intervjuguiden bestod av tio frågor varpå de flesta följdfrågor utvecklades under intervjuernas gång baserat på intervjupersonernas individuella svar. Detta för att låta intervjupersonernas tankar och uttalanden vara med och styra intervjuens riktning. Guiden som använts under intervjuerna har utarbetats för att i enlighet med hermeneutiken kunna klargöra innebörden av intervjupersonernas upplevelse av den kontext de befinner sig i. Tanken med intervjuerna var att utifrån ingenjörers uppfattningar av erfarenheter och situationer försöka förstå dem samt förstå innebörden i deras berättelser, samtidigt som en helhetsbild kunde byggas upp (Starrin & Svensson, 1994). För att utforma intervjuguiden har även teoretiska begrepp använts som sk. spårhundsbegrepp (se Starrin & Svensson, *ibid.*) då de belyser och synliggör empiriska mönster och har på så sätt använts för att lyfta fram olika aspekter som kan vara av betydelse för det som ligger inom undersökningens syfte. Dessa spårhundsbegrepp tillsammans med de teoretiska förföreställningar som tidigare beskrivits har därmed haft betydelse för intervjuguidens form.

Intervjuerna spelades in med samtliga intervjupersoners godkännande och spelades in från början till slut. Intervjuerna genomfördes av två personer varav den ena agerade intervjuare och höll i intervjun och den andra förde anteckningar samt observerade intervjuförloppet. Avsikten med att en intervjuare förde anteckningar och observerade förloppet var att den som ledde intervjun obehindrat skulle kunna ta del av vad intervjupersonen sa och utifrån det ställa relevanta och syftesenliga följdfrågor. Dessutom ansågs det vara betydelsefullt för tolknings- och analysprocessen att båda två var med och fick en förståelse för intervjukontexten. I åtanke finns aspekten av att det kan vara obekvämt för en intervjuperson att det är fler än en som är med under intervjun och denna tas i beaktning under bearbetningen av intervjuerna. För att förbereda intervjupersonerna på intervjusituationen skrevs ett brev till dessa som skulle skickas ut till dem tillsammans med förfrågan om deltagande. Detta brev innehöll en kort beskrivning av syftet med intervjun samt information om frivilligt deltagande och andra etiska överväganden (se bilaga 2).

### 3.2.3 Transkribering och texttolkning

I nära anslutning till intervjuerna transkriberades inspelningarna i sin helhet. Utskrifterna av intervjuerna blev på så sätt en inledning till en tolkande och analytisk process, samtidigt som tolkningsprocessen ur ett hermeneutiskt perspektiv antas ske parallellt med datainsamlingen (Kvale & Brinkmann, 2014). Även om tolknings- och analysarbetet till viss del varit integrerat med datainsamlingen, har empirin framförallt på ett systematiskt sätt tolkats och analyserats i textformat efter transkribering. Texttolkning har en lång tradition inom hermeneutiken (Alvesson & Sköldberg, 1994; Ödman, 2007). Dock finns det en problematik med att analysera och tolka muntliga yttranden som transkriberats, då en självständig text riskerar att betraktas utanför sin kontext. För att förstå texternas eller utsagornas innehåll krävs även en förståelse för dess sammanhang. Därmed är den kontext och situation som texten är bunden till en viktig aspekt i tolkningsprocessen (Kvale & Brinkmann, *ibid.*; Cohen et al. 2011; Fejes & Thorberg, 2015). Denna problematik som kan uppstå i tolkningsprocessen underlättades av att vi som författare till uppsatsen var med under samtliga intervjuer och hade därmed en förståelse av kontexten för intervjuerna. Därtill bidrog även informantintervjuerna till en större insikt i organisationen vilket vidgade vår förståelse av kontexten och situationen inom

undersökningens område. Dessa två aspekter samt vår förförståelse har därmed haft betydelse för hur meningen i intervjupersonernas utsagor har kunnat tolkas.

### 3.2.4 Den hermeneutiska cirkeln - med fokus på mening

Tillvägagångssättet för att analysera och tolka innehållet i intervjutexterna kan benämnas som meningstolkning. Genom att lägga hermeneutiska skikt till en text kan meningstolkning expandera och utveckla dess innebörd samt göra det möjligt att förstå textens mening (Kvale & Brinkmann, 2014). Grundtanken för förståelse och tolkning inom hermeneutiken är att meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i relation till helheten, samtidigt som helheten endast kan förstås utifrån dess delar. Detta ömsesidiga beroendeförhållande och ständiga alternering mellan del och helhet för förståelse av en text eller en berättelse kallas för den *hermeneutiska cirkeln*, eller *hermeneutisk spiral*. Genom en successiv pendling mellan texten som helhet samt de enskilda delarna förs tolkningsprocessen till en djupare förståelse av dess mening (Kvale & Brinkmann, *ibid*; Alvesson & Skoldberg, 1994). Då helheten kan utgöras av flera olika delar, bland annat en persons olika uttalanden, situation, sammanhang, tidpunkt och tidsanda är det lämpligt att dessa olika delar ingår som en del av helhetstolkningen (Fejes & Thornberg, 2015). Som tidigare nämnt är vår förförståelse även av betydelse för tolkningsprocessen vilket på så sätt också innebär att vi som uttolkare blir medskapare av de tolkade meningarna. Denna förförståelse kan betraktas som en tillgång i tolkningsprocessen då kunskap om textens tema utvidgar den referensram inom vilken helhetens olika delar kan sättas mot varandra och på så sätt skapa förståelse om dess mening. På motsvarande sätt kan begränsningar i förförståelsen innebära ett avstånd mellan forskare och det studerade fenomenet och på så sätt utgöra ett hinder för tolkning (Fejes & Thornberg, *ibid.*). Informantintervjuerna i organisationen och den teoretiska förförståelsen om området för undersökningen betraktas därmed som en tillgång i tolkningsprocessen då det minskar distansen mellan oss och den studerade företeelsens sammanhang. Dock har denna förförståelse sina begränsningar i insyn och förståelse av den aktuella organisationen vilket å andra sidan har inneburit att vi kunnat gå in i intervjusituationerna med ett öppet sinne och med en nyfikenhet inför intervjupersonernas berättelser. Hur analys- och tolkningsprocessen av det empiriska materialet har gått till steg för steg redovisas och konkretiseras i följande avsnitt.

### 3.2.5 Empirisk tolkning och analys

En viktig aspekt i del- och helhetsprincipen inom hermeneutiken är att det finns en inre logik och sammanhang i textens delar och helhet, där pendlingen mellan helhet och delar blir en dynamisk process för att komma fram till en logisk tolkning och där motsägelser kan utveckla och fördjupa tolkningen (Ödman, 2007; Kvale & Brinkmann, 2014, Fejes & Thornberg, 2015). Ett första steg i tolknings- och analysprocessen av intervjuutskriften var på så vis upprepade genomgångar av materialet för att få en uppfattning av helheten. Centrala drag och eventuella avvikelser uppmärksammades och markerades sedan i texten och kategoriserades i olika teman utifrån vad citaten handlade om. Till en början kategoriserades citaten med utgångspunkt i undersökningens syfte och frågeställningar. Därefter urskildes successivt teman som växte fram mer direkt från empirin utifrån de ämnen som intervjupersonerna talade om. Utifrån dessa teman strukturerades och sammanställdes centrala delar och citat från resultatet på ett sätt som gjorde det möjligt att sätta olika tolkningar av intervjupersonernas utsagor mot varandra för att således fördjupa förståelsen av berättelsernas mening. Genom att jämföra och utmana olika tolkningar av intervjupersonernas upplevelser samt mot bakgrund av vår förförståelse och våra teoretiska förföreställningar har gemensamma samt centrala teman och mönster successivt vuxit fram. Den empiriska analysen har på så sätt inneburit en hermeneutisk process då vi successivt kommit närmare en djupare tolkning av empirin med hjälp av vår förförståelse samt teoretiska förföreställningar samt genom att ställa delar och helhet mot varandra (Alvesson & Skoldberg, 1994). Till sist sammanställdes och summerades huvuddra-

gen i de empiriska mönster som urskilts i den empirinära analysen, eller vad Hanson (1958) kallar ytstrukturer, inom de mest centrala teman. Dessa mönster eller ytstrukturer innefattar både likheter, avvikelser och tvetydigheter som framkommit ur analys och tolkning av det empiriska resultatet.

Resultaten från bearbetningen av intervjutexterna presenteras genom utvalda citat som anses bäst belysa de mönster som vuxit fram ur den empiriska analysen (se Kvale & Brinkmann, 2014). I de frågor där det funnits skilda uppfattningar mellan intervjupersonerna presenteras flera citat för att visa på variation och bredd. Värt att förtydliga är att eftersom undersökningen och tolknings- och analysprocessen haft en abduktiv och hermeneutisk ansats har teoretiska förföreställningar tillåtits i arbetsprocessen och därmed bör de empiriska summeringarna inte betraktas som helt otolkad data. Eftersom presentationen av det empiriska resultatet dessutom är en summering av empirin som föregåtts av en empirinära och hermeneutisk tolkningsprocess återspeglar det inte en helt objektiv och otolkad verklighet. Även om de empiriska sammanställningarna således har påverkats av vår förförståelse från empiri och teori har dessa tolkningar i viss mån försökt särskiljas och synliggöras och presenteras därför i ett avslutande stycke för respektive tema under resultatredovisningen. Den empirinära analysen har sedan följts av en mer systematisk teoretisk analys vilket beskrivs i följande avsnitt.

### 3.2.6 Teoretisk tolkning och analys

Ett av de första stegen i analys- och tolkningsprocessen efter transkribering var således en empirinära analys och tolkning av intervjutexterna för att finna empiriska mönster. Som beskrivits ovan innebar denna process en strukturering och sammanställning av tolkad empiri under olika teman utifrån de ytstrukturer (se Hanson, 1958) som vuxit fram vilka redovisas i uppsatsens resultatkapitel. Analysen av det empiriska resultatet har därefter även omfattat en teoretisk tolkning och har således strukturerats i två steg. Efter den empirinära analysen som beskrivits ovan har tidigare forskning, teorier och begrepp använts för att tolka och begripliggöra de mönster som urskilts i den empiriska analysen (Alvesson & Skoldberg, 1994). Det teoretiska ramverket har på så vis använts som ett slags glasögon vid tolkning av mönster i empirin, vilket successivt har lett fram till en djupare tolkning och förståelse om huruvida juniora ingenjörers upplevelser av organisationskulturen, arbetsvillkoren och utvecklingsmöjligheter kan ha betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen. Dessa teoretiska tolkningar kan med Hansons (ibid.) begrepp kallas för djupstrukturer och adderar därmed ytterligare ett lager tolkningar av det empiriska resultatet vilket fördjupar analysen ytterligare. Med hjälp av Hansons (ibid.) resonemang om yt- och djupstrukturer vill vi därför synliggöra vad som är resultat av en empirinära analys och tolkning, så kallade ytstrukturer, samt vad som är teoretiska tolkningar av detta utifrån uppsatsens teoretiska ramverk, så kallade djupstrukturer. Uppsatsens teoriavsnitt utformades således efter den empirinära analysen för att kunna fördjupa analysen med hjälp av tidigare forskning och teori varpå den teoretiska analysen påbörjades i samband med detta. Inför utformningen av teoriavsnittet och den teoretiska analysen fanns det en viss teoretisk förförståelse vilket redogörs för ovan, som exempelvis förförståelse om employer branding, organisationskultur och handlingsutrymme. Andra delar av teoriavsnittet har vuxit fram genom en mer utforskande genomgång av vetenskaplig litteratur med utgångspunkt i uppsatsens syfte och frågeställningar samt de teman som urskilts i den empirinära analysen. Dessa delar innefattar bland annat nätverksstrukturer, organisationskulturens inverkan på rekryteringsprocessen, compensation and benefits, work-life balance och employee retention.

### 3.3 Kvalitet

Genom hela metodkapitlet har vi försökt redovisa för de svagheter som normalt kan finnas i den här typen av undersökning. Avslutningsvis vill vi lyfta fram de huvudsakliga aspekter som har haft betydelse för undersökningens kvalitet och resultat.

#### 3.3.1 Etiska överväganden

Information om undersökningens syfte, deltagarnas anonymitet, konfidentiell hantering av forskningsmaterial samt deltagarnas rätt till självbestämmande gällande medverkan är väsentliga kriterier för etik i ett forskningsprojekt (Vetenskapsrådet, 2002). I samband med den första kontakten med intervjupersonerna delades ett brev ut med information om undersökningen samt dess syfte. Det klargjorde tydligt att undersökningen bestod av kvalitativa intervjuer samt att det var önskvärt att intervjuerna spelades in, men också att det endast är de som genomför intervjun som har tillgång till dessa inspelningar vilka raderas vid undersökningens slut. Brevet innehöll även information om intervjupersonernas anonymitet för att förtydliga att personlig information som hade kunnat identifiera dem utelämnas eller ändras så att de förbli oigenkännbara, samt att all data som samlats in från intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt. Dock finns en medvetenhet om att anonymiteten vid resultatredovisningen medför en viss problematik då det blir svårare för de personer som stått för uttalanden att uppmärksamma och rätta eventuella feltolkningar (Kvale & Brinkmann, 2009). Utöver detta fick de en förklaring om att de som genomför studien är två personalvetarstudenter från Lunds Universitet och gavs möjlighet att ta mailkontakt angående eventuella frågetecken som kan ha uppstått.

I undersökningen är det även viktigt med ett informerat samtycke (Kvale & Brinkmann, 2009) vilket innebär att intervjupersonerna närhelst de önskar får avbryta sitt deltagande i undersökningen samt att deras deltagande är fullständigt frivilligt. Då den person som tillfrågade ingenjörer i organisationen om deltagande i undersökningen arbetar med strategiska personalfrågor antas det inte finnas en påtaglig eller direkt beroendeställning mellan denna och intervjupersonerna och därigenom kan det antas att de som deltar gör det av fri vilja. Frågorna är utformade på så vis att de inte ska uppfattas som känsliga för medarbetarna att svara på, för att minska de personliga konsekvenserna som enligt Kvale och Brinkmann (ibid.) en intervju-situation kan medföra. Intervjuerna sker på intervjupersonernas tid- och platsmässiga villkor för att undvika att de upplever stress samt att de får befinna sig i en miljö som de förhoppningsvis känner sig bekväma i.

#### 3.3.2 Validitet

I kvalitativa intervjuundersökningar kan tillförlitligheten i intervjupersonernas berättelser och giltigheten i intervjuarens tolkningar om meningen i det som sägs i viss mån kontrolleras under hela datainsamlingen (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom att under samtalen ställa motfrågor och fråga intervjupersonerna om dess uttalanden har tolkats rätt kan detta bidra till tillförlitligheten i resultatet samt valideringen av tolkningarna då eventuella otydligheter eller missförstånd kan klaras upp direkt under intervjuundersökningen (Ödman, 2007). Även om tillförlitligheten i intervjupersonernas berättelser aldrig fullt ut kan säkerställas ställdes frågor under intervjuerna för att undvika missförstånd samt undersöka om det fanns andra perspektiv i deras upplevelser. För att ge insyn i vilka frågor som ställdes under datainsamlingen har intervjuguiden bifogats som en bilaga i uppsatsen.

I syfte att ge insyn i tolknings- och analysprocessen och därav ge läsaren möjlighet att ta ställning till rimligheten i den tolkning och analys som gjorts, har redovisningen av detta strukturerats upp i en empirinära respektive en teoretiskt tolkande del. För att synliggöra förhållandet mellan empiri och teori används som tidigare nämnt Hansons (1958) diskussion om



yt- och djupstrukturer. Då studien har en abduktiv ansats är det däremot svårt att ge en exakt redogörelse för hur pendlingen mellan empiri och teori har gått till i analysarbetet. Trots detta är förhoppningen är att genom att synliggöra tillvägagångssättet i analysarbetet på detta sätt tillföra undersökningen högre validitet. I samband med uppdelningen i yt- och djupstrukturer är det viktigt att påpeka att den empiriska resultatredovisningen har föregåtts av en tolkande arbetsprocess där data från intervjuerna har bearbetats och sammanställts utifrån de empiriska mönster som upptäckts. Därmed betraktas inte de empiriska sammanställningarna som helt otolkade data, dels då intervjupersonerna förmedlar en redan tolkad verklighet men även på så sätt att denna data sedan tolkas och summerats av författarna (Alvesson & Sköldberg, 1994; Gilje & Grimen, 2007; Cohen et al. 2011). För att försöka medvetandegöra och synliggöra vad som är direkta empirinära tolkningar av de empiriska mönster och som inbegriper en empirisk och teoretisk förförståelse har detta struktureras i resultatredovisningen på så sätt att dessa tolkningar presenteras i ett avslutande stycke i vardera avsnitt.

För valideringsmöjligheterna vad gäller tolkningsprocessen har det som tidigare beskrivits varit av vikt att tydliggöra vilka ingångsvärden och vilken förförståelse som fått konsekvenser för hur empiri tolkas och analyseras. För att ge insyn i förförståelsen har vi därför redogjort för denna i ett eget avsnitt, vilket ger läsaren större möjlighet att förstå vad tolkningarna delvis grundar sig på samt för att bedöma rimligheten i tolkningarna (Ödman, 2007). Enligt Kvale och Brinkmann (2014) bidrar en känslighet och medvetenhet om sina fördomar och subjektiva förståelse till en reflexiv objektivitet på så sätt att uttolkaren reflekterar över hur denne har bidragit till kunskapsproduktionen, eller uttryckt med ett hermeneutiskt perspektiv bidragit till att skapa förståelse om meningen. Även om förförståelsen betraktas vara ett betydelsefullt inslag i tolkningsprocessen då det vidgar möjligheterna till att hitta mönster och få förståelse av empirin, kan det även enligt Selander och Ödman (2005) finnas anledning att ifrågasätta giltigheten i tolkningarna då de perspektiv som styr tolkningarna formar och konstruerar kunskap. Då undersökningen utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv antas det dock inte finnas någon objektiv sanning eller verklighet varför det på så sätt inte anses vara motiverat att eftersträva något sådant. Istället blir det som tidigare nämnt viktigt att redovisa vad tolkningarna grundar sig på vilket också varit målsättningen. För att kontrollera tolkningarna har tolkningsprocessen som också tidigare beskrivet skett enligt den hermeneutiska cirkelns principer (se Alvesson & Sköldberg, 1994; Ödman 2007; Fejes & Thornberg, 2015) där delarna och helheten ställs mot varandra för att se om det finns en inre logik mellan tolkningarna av dessa. Å andra sidan har läsaren inte tillgång till det fullständiga resultatet från datainsamlingen, framförallt på grund av hänsyn till intervjupersonernas anonymitet och konfidentialitet men också på grund av brist på utrymme. Dock har det lagts större vikt vid kvalitet snarare än kvantitet för att belysa det viktigaste och mest framstående från den empiriska undersökningen. På så sätt medför denna typ av undersökning vissa begränsningar för huruvida tolkningarnas och resultatets rimlighet kan bedömas.

### 3.3.3 Metoddiskussion

En återkommande teori inom studier och litteratur om employer branding och employee retention (bevarande av personal) är det så kallade *psykologiska kontraktet* som i korthet handlar om de ömsesidiga förväntningar som formas mellan arbetsgivare och arbetstagare i ett anställningsförhållande (se Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 2001). I studier har det psykologiska kontraktet visat sig ha betydelse för medarbetares intentioner att lämna eller stanna i en organisation. Detta inspirerade oss till att i intervjuerna undersöka vilka förväntningar intervjupersonerna hade på organisationen vid början av deras anställning och jämföra detta med deras nuvarande upplevelser för att se om förväntningarna har bemötts. I ett tidigt stadie under datainsamlingen insåg vi dock att vår metod för undersökningen inte var tillräcklig för att få in data och analysera detta eftersom det framförallt är svårt för intervjupersonerna att minnas tillbaka cirka två år då de påbörjade sin anställning. För att undersöka det psykolo-

giska kontraktet i relation till ingenjörernas vilja att stanna kvar i organisationen hade det därför krävts ett annat tillvägagångssätt som hade inneburit datainsamling under en längre period, från det att ingenjörer träder in i organisationen till en viss tid därefter.

Som tidigare nämnt har vår teoretiska och empiriska förförståelse haft betydelse för den empiriska analysen och därefter även den teoretiska tolkningen med hjälp av uppsatsens teoretiska ramverk som har haft betydelse för de tolkningar som gjorts av de empiriska summeringarna. Därför kan vi som författare betraktas som medskapare av den kunskap eller de tolkningar som undersökningen utmynnar i. Då förståelsen om ett studiefenomen inom hermeneutiken antas vara beroende av forskarens referensram och tolkning (Allwood & Erikson, 2010; Ödman, 2007) får detta således konsekvenser för undersökningens resultat. Eftersom tolkningar är subjektiva finns det alltid möjlighet till alternativa tolkningar genom att lägga ett annorlunda perspektiv på undersökningen. Hade undersökningen genomförts av andra personer hade tolkningarna och därigenom resultatet sannolikt sett något annorlunda ut då dessa hade haft andra ingångsvärden och förförståelse vilka således hade färgat arbetsprocessen. Däremot görs inget anspråk på att förmedla en sanning eller förklaring om förekomsten i undersökningen, utan snarare förstå mening och innebörden i intervjupersonernas berättelser om deras upplevelser gällande de faktorer som syftet innefattar. Men eftersom författarna i en undersökning med en hermeneutisk metodansats har en så pass stor roll i hur förståelsen för det som ligger inom undersökningen skapas (Ödman, ibid.) har det därför lagts stor tonvikt på att synliggöra vår förförståelse och redovisa tillvägagångssättet på ett strukturerat sätt.

Även om vi som uttolkare av resultatet från empirin hade med oss en viss förförståelse in i arbetsprocessen, har förförståelsen haft sina begränsningar vilket bland annat omfattade viss teoretisk kunskap. Då vi som externa aktörer i förhållande till den aktuella organisationen dessutom hade begränsad insyn i hur organisationen fungerar, dess olika avdelningar, kultur, strukturer och funktioner antas detta på så sätt ha begränsat våra möjligheter att tolka och förstå intervjupersonernas berättelser och upplevelser i viss utsträckning. Även om det funnits vissa begränsningar i förförståelsen kan detta å andra sidan tänkas möjliggöra en mer öppen inställning till olika intryck och aspekter i intervjupersonernas berättelser. Vad som också kan diskuteras ha haft betydelse för resultatet av intervjuerna är vilken information som förmedlats till intervjupersonerna inför samtalen. Som tidigare nämnt skrevs ett brev till intervjupersonerna för att ge en beskrivning om syftet med intervjun samt för att ge information om undersökningens etiska ställningstaganden. Detta skulle förmedlas vidare inom organisationen eftersom vi var beroende av en kontaktpersons hjälp för att kunna genomföra intervjuerna. Under själva intervjutillfällena med några av intervjupersonerna framkom det dock att detta brev aldrig nått fram. Detta antas därmed ha påverkat intervjusituationen då intervjupersonerna inte hade fått all information inför mötet och det visade sig att deras förväntningar på intervjun skilde sig något åt. Då detta framkom innan intervjun började gick det dock att förmedla all information på plats och på så vis förhoppningsvis förtydliga syftet och klara upp eventuella missförstånd. För att undvika detta hade vi däremot kunnat vara mer noggranna med att kontrollera att denna information nått samtliga innan själva intervjutillfällena.

Inledningsvis fanns det en tanke om att urvalet i undersökningen skulle se något annorlunda ut. Då syftet med uppsatsen är att med i utgångspunkt i juniora ingenjörers upplevelser beskriva och analysera vilken betydelse organisationskulturen, arbetsvillkoren och utvecklingsmöjligheterna kan ha för deras vilja att stanna inom organisationen, ansågs det vara lämpligt att i urvalet även inkludera juniora ingenjörer som tidigare valt att lämna organisationen. Detta för att förstå hur ovan nämnda faktorer kan ha påverkat deras beslut att lämna organisationen. Det visade sig däremot i urvalsprocessen vara svårt att få någon utav dessa att vilja delta i undersökningen, vilket resulterade i det befintliga urvalet. Dock hade det varit intres-

sant att få ta del av tidigare anställda ingenjörers perspektiv då det möjligtvis hade kunnat ge andra infallsvinklar i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställningar.

## 4 Resultat

*I detta avsnitt redovisas resultatet från intervjuerna med de ingenjörer som har ingått i undersökningen. Resultatet har sammanställts i de teman som urskilts vid bearbetningen och tolkningen av empirin. Resultatredovisningen är av ett empirinära slag och även om sammanställningen har föregåtts av en tolkningsprocess har egna tolkningar utifrån teoretisk förståelse försökt synliggöras genom att särskilja och redovisa dessa i ett avslutande stycke under respektive rubrik i detta avsnitt.*

### 4.1 Organisationskultur och värdeord

Det är uttalat av organisationen att kulturen inom organisationen är väldigt stark och att det en del av vad som definierar dem som arbetsgivare. Kulturen inom organisationen värnas om och för organisationen är det viktigt att medarbetare delar värderingarna de står för. Det har genom informantintervjuer samt intervjuer med ingenjörer framgått tydligt att det redan i rekryteringsprocessen är en stor grund för anställning inom organisationen. En del av de som intervjuats har upplevt processen som enkel och andra som svår men samtliga som uttalat sig angående rekryteringsprocessen betonar vikten av att företaget ser mer till vem de är och vilka värderingar potentiella medarbetare besitter och mindre vikt lades vid vilka kunskaper och erfarenheter de tidigare förvärvat. En av intervjupersonerna uttalar sig på följande vis:

Ja under intervjun var det rätt mycket personliga frågor om vem jag var. Och det hade jag inte fått på tidigare jobb så mycket, utan där var det mer kompetensen bara. Och här var det, visst kompetensen det tog de ju upp också men man märkte att vikten var vem jag var. När det kommer nya så inser man att det är ju faktiskt otroligt viktigt vem de är. Kompetensen visst, men man lär sig under tiden också. Men man förändrar kanske inte så lätt vem man är. [...] Ja det var lite ovanligt att det var så mycket vikt där. Samtidigt som får man då jobbet så känns det ju tryggt också. För då vill de ju verkligen ha mig för att jag är jag och det känns skönt. -Intervjuperson 4

Tre stycken värdeord utgör grunden för organisationskulturen, vilka är act as one, always open och think big. Innebörden av dessa är att de är en organisation där alla tillsammans strävar efter att nå gemensamma mål, att alltid vara öppen för nya idéer och att vara mottaglig för att idéer kan komma från vem som helst inom organisationen. Slutligen innebär det även att ha ett öppet sinne för nya tankesätt och individer inom organisationen, våga drömma och vara kreativ. Under samtal med intervjupersonerna har det tydligt framgått att värdeordet always open lyser igenom väldigt starkt och är viktigt för dem i deras arbete. De upplever att öppenheten i organisationen är en bra grund för att skapa god stämning på arbetsplatsen samt att det även underlättar arbetsprocessen då de upplever att det är möjligt att vända sig till vem som helst inom organisationen för att få stöttning, hjälp samt att ta del av andras kunskap inom olika områden och tillsammans lära sig och ta sig framåt. Samtliga har under intervjuerna nämnt värdeordet always open och de är fullständigt medvetna om dess innebörd samt ser vilken inverkan det har på organisationen. Inställningen till denna del av organisationskulturen är genomgående positiv och medarbetarna belyser vikten av always open i deras vardagliga arbete utifrån delvis en professionell synvinkel, då de anser att det underlättar samarbete och förbättrar arbetet som utförs på företaget men framför allt är det ur en social aspekt. Intervjupersonerna ser fördelarna med always open ur ett socialt perspektiv då de upplever att det bidrar till en välkomnande kultur där allas tankar, idéer och åsikter får lika mycket utrymme och tas emot på samma grunder oavsett vilken position individen som kommer med förslaget har inom organisationen. Merparten av intervjupersonerna uppger detta som en stor

anledning till varför de trivs bra inom organisationen varav en av intervjupersonerna uttrycker sig på följande vis:

Jag har varit inne lite på det innan men det är en ganska öppen organisation med ganska högt i tak. Det är raka kommunikationsvägar. [...] Och kombinationen av hjälpsamheten som finns att man löser problemen tillsammans. Så det är en positiv kultur här. De flesta är också engagerade i det de jobbar med och tycker det är roligt märker man, vilket också gör väldigt stor skillnad. Man märker att folk trivs så det är en bra attityd överlag. -Intervjuperson 5

Till skillnad från *always open* har de inte fullt lika bra insyn i värdeordet *act as one*. Många av intervjupersonerna beskriver omedvetet dess innebörd genom att delge deras uppfattning om att det finns en hjälpsam kultur inom organisationen och några beskriver att det inte finns någon tävlingskultur inom organisationen, utan att det är tydligt att man arbetar tillsammans för att nå gemensamma mål. Även några uttrycker att detta är just ett värdeord och en värdering organisationen har men bära inte lika mycket vikt som *always open*. Vidare beskriver intervjupersoner att det är vanligt förekommande att man kan behöva hjälpa till i andra projekt som har lite mer att göra och genom det lägga sina egna projekt på is, samtidigt som de själva kunnat ta hjälp av kollegor när de befunnit sig i en liknande situation. *Think big* är till skillnad från de två andra värdeorden någonting som intervjupersonerna har svårare att relatera till och innebörden av detta värdeord är något otydlig för det fåtal som kan benämna det. *"Think big då... ja vetefan. Vad betyder det liksom."* uttrycker sig intervjuperson 7 när hen funderar över det sista värdeordet.

Några av intervjupersonerna har uppfattningen att värdeorden är lite mer som slogans som ska låta bra mer än någonting som verkligen speglar organisationen som helhet. Även om de i viss mån kan se innebörden av värdeorden och delvis kan identifiera sig med dem, upplever de värdeorden som något forcerade och att kulturen trycks på medarbetarna genom introduagar, utvecklingssamtal och presentationer som företaget håller. I och med denna uppfattning hos somliga av intervjupersonerna följer även känslan av att kulturen snarare ligger på ytan och att den inte lyckas ta sig ner i alla led i organisationen. Värdeorden har av dessa intervjupersoner delvis uppfattats som ett styrmedel från ledningens sida snarare än som en del av den verkliga kulturen som verkar inom organisationen:

Oj, värdeord, är det vad vi står för tänker du? Ja, de har lite sådär coola slogans som man försöker följa hela tiden. Men det tycker jag ändå, de ingår hela tiden i företagets mål varje år och att de ändå kollar, har vi uppnått det här detta året, vad ska vi göra bättre. Så i alla fall från en chefsnivå så försöker man nog med det men sen är det kanske svårt att få ner det hela vägen i organisationen för att se vad man själv på en låg nivå kan göra för att jobba mot de målen. De försöker absolut men på något sätt ska vi ändå driva fram produkter så jag tror att det finns perioder under året som man glömmer bort målen lite och sen vissa perioder man jobbar hårdare med dem. -Intervjuperson 8

Samtliga intervjupersoner delger att de mer eller mindre kan identifiera sig med kulturen. Oavsett hur väl de känner att de kan identifiera sig med kulturen beskriver de att det inte finns någonting gällande organisationens värderingar som de känner att de inte kan stå för. Värderingarna uppfattas av samtliga som vettiga och rimliga för både trivsel och arbetsgång. En uppfattning som en del av dem har är dock att arbetsgången till viss del kan sätta gränser för hur kulturen kan implementeras i arbetet, så även om det finns en vilja kring att agera utifrån kulturen är det inte alltid förenligt med arbetet som ska utföras. Nedan följer ett citat som uttrycker en brist på förutsättningar för innovation, vilket *think big* innefattar:

Att man liksom ska vara innovativ och vara innovativ i sitt arbete. Där känner jag väl verkligen att jag själv eller gruppen kring mitt arbetsområde inte har den möjligheten. Man känner sig ganska inlåst i det man jobbar med. -Intervjuperson 3

Gemensamt för intervjupersonerna är att de anser att det är av vikt att medarbetare passar in i organisationens kultur då de ser hur företaget kan dra nytta av detta. De menar att det är en väsentlig del av arbetsgången med öppenhet, hjälpsamhet och kunskapsdelning och om en individ inte är öppen för detta arbets sätt hade det haft en negativ inverkan på organisationen. Vidare uttrycker en del av intervjupersonerna att det är en viktig del av den sociala arbetsmiljön och att det är en stor del av varför de trivs så bra på arbetsplatsen. Många av dem uppskattar att det är en så platt och öppen organisation och de ser att det hade haft en negativ inverkan på den sociala miljön om medarbetare inte skulle bidra till den öppenheten. Intervjupersoner har även uttryckt att det är tveksamma till om en individ som inte kan identifiera sig med organisationskulturen hade mått bra eller trivts på företaget då det är en så stor och etablerad del av vilka de är som organisation. Gällande huruvida det är viktigt att medarbetare passar in i organisationskulturen svarade en intervjuperson följande:

Det är väl väldigt viktigt. Dels för sin egen trivsel men framförallt för att kunna sprida trivsel runt omkring sig. Så matchar man inte kulturen så blir det jobbigt rent socialt och vi har ju även projektkulturer också. Hur man jobbar både i det dagliga men också till projektet i stort. Och mismatchar man för mycket mot både det som förväntas av dig och de andra i gruppen så kommer det ju liksom bli konfliktpåslag kontinuerligt. Så därför är det väldigt viktigt att man ändå har begreppsmässigt samma tankar. Men sen är det ju inte viktigt att alla tänker likadant för då får man ju inte de infallsvinklarna till de problemen som är nyttiga. -Intervjuperson 3

En övergripande tolkning är att intervjupersonerna upplever organisationskulturen som välkomnande och öppen. De uttrycker att de kan identifiera sig med den och att de som individer kan stå för organisationens värderingar. Merparten av de som deltog i undersökningen uppger att kulturen och den sociala arbetsmiljön som den skapar är en stor del av anledningen till att de trivs bra inom organisationen. Det kan tänkas vara en indikation på att det är en bidragande faktor till att medarbetare mår bra på sin arbetsplats och därför skulle kunna tänka sig att arbeta inom organisationen under en längre tid. Värdeordet *think big* tycks vara en aspekt av kulturen som intervjupersonerna känner sig något främmande till. Förutom innovation och ett framåttänk står även detta värdeord enligt organisationen för en öppenhet för att idéer kan komma från vem som helst i organisationen vilket en del av intervjupersonerna belyser som en positiv aspekt av deras arbetsplats. Därav tycks det som att *think big* i stora drag lyckats implementeras och följs omedvetet av medarbetarna inom organisationen. De tre värdeorden kan utifrån organisationens beskrivning upplevas som väldigt lika varandra då de är förenliga i aspekter av öppenhet och hjälpsamhet vilket i hög grad stämmer överens med intervjupersonernas upplevelser av organisationskulturen.

## 4.2 Handlingsutrymme och inflytande

Då samtliga intervjupersoner arbetar på olika avdelningar i organisationen ser deras roller och arbetsuppgifter något annorlunda ut. Gemensamt för deras yrkesroller är däremot att de flesta upplever relativt stort handlingsutrymme och frihet i sitt arbete. De beskriver organisationsstrukturen som platt där det ges stort ansvar och inflytande. Överlag finns det en positiv inställning till detta bland intervjupersonerna. Det som emellertid skiljer dem åt är uppfattningen om i vilken grad de har möjlighet att påverka *vad* de ska utföra i sitt arbete samt upplevelsen av frihet att bestämma *hur* arbetet ska utföras. Flera beskriver att beslut om projekt vanligtvis kommer från en beställare som sätter ramarna för vilken typ av produkt som ska utvecklas. Huruvida gränserna för dessa ramar uppfattas samt vad som kan göras inom pro-

jekten skiljer sig däremot åt mellan intervjupersonerna och mellan olika avdelningar. En intervjuperson beskriver sina upplevelser på följande vis:

Och sen är det ju rätt mycket frihet tycker jag i vad man gör, man kan välja mycket själv. I alla fall inom en viss ram liksom. Så det är kul. Och det känns som att man kan säga till om, alltså man blir inte bara tilldelad uppgifter utan man kan faktiskt säga vad man vill göra och försöka styra det ditåt. - Intervjuperson 7

Vidare beskriver intervjupersonen även att hen upplever ett stort eget ansvar i hur arbetet utförs och är mycket positiv till detta då denne menar att det är en viktig förutsättning för att hen ska trivas och vilja fortsätta vara kvar på sin arbetsplats. Intervjupersonens uppfattning är emellertid att möjligheten att vara fri och kreativ i sitt arbete varierar mellan olika avdelningar, då hen ser att andra avdelningar begränsas i något större utsträckning på så vis att de har en tydligare produkt de jobbar med. En annan intervjuperson beskriver sitt arbete just som mer avgränsat i givna projekt. Å ena sidan anser intervjupersonen att det finns viss möjlighet att driva egna idéer utöver projekten och att det är en prestigelös kultur där alla idéer välkomnas, men å andra sidan är hens erfarenhet att utrymmet till detta är mycket begränsat och uttrycker att *“det är inte så att du får tid”*. Även om intervjupersonen beskriver organisationen som platt upplever hen vissa inskränkningar i möjligheten till inflytande:

Vad det än är så kommer du bli bromsad. Du måste invänta din beställning från beställaren. Visst du har viss mån att påverka honom i projekten men han kommer nog göra sina beslut rätt så själv ändå och då får du finna dig i vad vi ska göra. -Intervjuperson 6

Samtidigt förstår intervjupersonen att det från ett organisatoriskt perspektiv bör *”såklart make sense rent pengamässigt”* för att olika projekt och idéer ska vara motiverade. Tydligt är dock att hen känner besvikelse över att begränsas i sina försök att komma med innovativa idéer och förbättringsförslag. De ingenjörer som däremot upplever ett stort handlingsutrymme och ansvar menar att detta bidrar till att arbetet känns mer utvecklande och stimulerande:

Men att man inte tröttnar, att det ändå finns så mycket förändring och valmöjligheter om man känner att det man håller på med kanske inte är det roligaste i världen. Då säger man det och sen så gör man någonting annat, det är härligt att det finns så mycket valmöjligheter då. -Intervjuperson 8

De intervjupersoner som har positiva erfarenheter av det handlingsutrymme som ges upplever således att det är utvecklande samt att det skapar lust och drivkraft i deras arbete. På samma vis som medarbetare som känner sig mer begränsade i sitt handlingsutrymme tappa engagemang, då de upplever inflytande i arbetet som viktigt. Intervjuperson 6 berättar att *“jag tror att för mig personligen, om jag får erbjudande i en roll där jag kan göra mer impact på en kortare tid så tror jag att jag hade tagit det*. Även en utav intervjupersonerna som är tillfredsställd med sin situation och upplever handlingsutrymmet som stort uttryckte detta som en viktig förutsättning för viljan att stanna i organisationen:

Om någonting skulle göra så att vi inte längre kunde vara så fria på avdelningen och välja liksom att hitta på nya saker hela tiden och sånt, om man av någon anledning skulle bli inrutad i någonting. Då kan jag tänka mig att folk inte skulle bli så glada, stämningen skulle bli sämre och den kombinationen skulle nog kunna göra att man inte trivdes så bra längre. -Intervjuperson 7

Utifrån intervjupersonernas berättelser kan det således tolkas som att de upplever att handlingsutrymme och möjlighet till inflytande är viktigt i både ett kortsiktigt och långsiktigt perspektiv, även om de idag har olika upplevelser om hur stort det handlingsutrymmet är. Rent kortsiktigt tycks det bidra till att de upplever arbetet som mer stimulerande och utveck-

lande. I ett mer långsiktigt perspektiv verkar det även ha betydelse för ingenjörernas vilja att stanna i organisationen och de som i dagsläget upplever inflytandet och handlingsutrymmet som mer begränsat ser ut att börja se sig om efter nya möjligheter. I stora drag tycks det emellertid finnas en gemensam uppfattning om att kulturen på företaget är öppen och platt och att det finns ett förtroende till företagets anställda då de ges stort ansvar i sitt arbete. Variationer i upplevelser av handlingsutrymmet och möjlighet till påverkan och inflytande tycks således utifrån intervjupersonernas berättelser vara kopplat mycket till strukturen i arbetsuppgifterna och hur pass specificerade dessa är, samt vilken avdelning de tillhör. Vidare verkar behovet av handlingsutrymme och strukturer i arbetet skilja sig beroende på individuella preferenser och ambitioner. Detta berörs i efterföljande avsnitt.

### 4.3 Flytande strukturer

För samtliga intervjupersoner är således inflytande och handlingsutrymme i arbetet vara viktigt för att trivas och känna stimulans i sitt arbete, även om det kan variera hur omfattande detta behovet är. Utifrån ingenjörernas berättelser framgår att deras arbete karaktäriseras av en låg grad av standardiserade och strukturerade arbetsuppgifter och processer där de har ett eget ansvar att hitta tekniska lösningar. Både arbetsuppgifterna i sig men framförallt hur dessa ska lösas är vanligtvis inte definierade på förhand. På så vis innefattar en stor del av ingenjörernas arbete att jobba med problemlösning utan en tydlig beskrivning på vad som ska göras. En av intervjupersonerna beskriver arbetet på följande vis:

[...] Så det arbetssättet i sig att det inte är så processtyrkt i organisationen eller detaljstyrkt. Utan det är att vi ska jobba inom den här ramen och sen så mellan staketet så är det inte så uppstyrt exakt vad man ska göra eller hur man ska göra det. Och det gör att man uppmuntras till att ta eget ansvar och undersöka själv och ta egna kontakter. [...] -Intervjuperson 5

Som tidigare nämnt upplever de flesta intervjupersonerna ett stort eget ansvar för på vilket sätt de ska lösa och hantera detta arbete och uttrycker överlag en positiv inställning till det. Å andra sidan upplever några ett behov av någon form av stödsystem eller chefsstöd för att hantera och strukturera arbetet och för att bli mer effektiva i sitt arbete. Framförallt upplever två intervjupersoner som var helt nyexaminerade när de började jobba på företaget att det var mycket svårt och förvirrande i början då det inte fanns några strukturer i arbetet att stödja sig mot. Den ena beskriver det som en stor kontrast mellan skola och arbete då det helt plötsligt inte fanns några system eller riktlinjer att följa. Dock upplever hen det som mer fördelaktigt idag efter två års tid på företaget då det skapar en flexibilitet i arbetet för att kunna hitta lösningar på de problem hen ställs inför i sitt arbete:

Ibland så önskar man att vi hade haft lite tydligare processer i vissa grejer. Kanske speciellt när man kommer in som ny. Då tror jag att det är enklare att komma in i ett företag som har tydlig arbetsgång och tydliga processer för alla grejer. Men efter att ha varit här i två år och lärt sig ungefär hur du jobbar så känns det som att det är en fördel med att ha det ganska öppet och inte för kontrollerat. För det är en flexibilitet som man inte får annars. Och man kan lägga fokus på problemen istället för att sitta och följa någon process och sitta och rapportera jättemycket, så kan man fokusera på att testa och lösa problem och komma fram till nya lösningar istället. -Intervjuperson 5

Den andra intervjupersonen upplevde också stora utmaningar att som ny komma in i ett projektarbete och i sin yrkesroll. Även hen upplever att det har blivit lättare efter ett par år i organisationen men har saknat stöd från chefer och fick istället ta hjälp externt för att hantera situationen:

I början var det väldigt förvirrande. Man visste ju ingenting och så skulle man fråga om ingenting, man hade ju ingen koll liksom. Nu är det ju rätt skönt när man börjar få koll att man får göra på sitt sätt, då är man ju så effektiv man kan vara på något sätt. Men i början var det väldigt jaha, vad för-

väntas av mig, vad ska jag göra och så. [...] Först gick jag till min chef mycket och ville ha hjälp med hur jag skulle strukturera upp det men jag fick väl inte bästa sådär, hur det skulle hanteras. [...] Sen tog jag mig faktiskt till en kurator och sa, hur ska jag strukturera upp mitt tänkt kring mitt arbete? Och det hjälpte jättemycket. Så jag gjorde en mapp på vem jag skulle gå till med olika frågor. Och då hittade jag nyckeln in till yrket. Så jag fick gå liksom utifrån. -Intervjuperson 4

Då arbetet karaktäriseras av relativt löst definierade arbetsuppgifter och flexibla arbetsprocesser där det egna ansvaret är stort upplever några av intervjupersonerna att det är svårt att avgöra var gränserna för handlingsutrymmet går. Framförallt upplevs det som särskilt utmanande för ingenjörer vars arbete i något större utsträckning är beroende av andra avdelningar och delar av organisationen. Även om de upplever handlingsutrymmet inom sitt eget arbetsområde som stort begränsas de samtidigt av andra delar av organisationen som måste godkänna deras arbete. Beslutsprocesser och befogenheter upplever några även som mycket oklara och de själva tvingas springa runt till olika avdelningar och föra anteckningar om vem de ska vända sig till gällande särskilda frågor och beslut, då det inte finns några system eller strukturer kring detta:

Från det första projektet så var jag tvungen att springa runt. Jag hade en tre-fyra sidor i ett anteckningsblock full med namn över folk som jag skulle försöka få kontakt med och det var väldigt svårt att få reda på vem det var som egentligen fick ta beslut i frågor, när man ställde frågor, det var svårt att hitta information. [...] Man fick gå ifrån listor i organisationen och sen så fick man fråga dem vem som fick ta beslut och sen så småningom så hamnade man i en situation där man tagit ett beslut, och så visade det sig att det var någon annan som egentligen fick bestämma det där. [...] Och innan man fått ordning på den organisationen och försökt förstå vem de informella beslutsfattarna faktiskt är, så är det... det var ganska tungt. Och jag hade en väldig entusiasm i början men så småningom så... om man måste fortsätta så hela tiden och aldrig riktigt kommer fram till att det finns något enkelt sätta att lista ut vem det är som får fatta beslut i frågor, man blir rätt så sliten så småningom av det. Att inte ha någon klar organisation. Men i och med att det är någon annan som ska ta över det och ta hand om grejerna och förvalta dem så måste det vara på deras villkor och just att hitta de personerna var väldigt mycket arbete. -Intervjuperson 1

Intervjupersonen menar således att oklara strukturer och riktlinjer i beslutsprocesser kan skapa en viss tröghet i organisationen och i arbetet då det kan utgöra ett hinder för hur ingenjörerna kan fatta egna beslut och bedriva sitt arbete framåt. Då intervjupersonen även upplever handlingsutrymmet som väldigt diffust kräver det mycket tid och arbete för att få någorlunda förståelse för både hur hans egna och andras befogenheter ser ut inom organisationen. Istället för att det finns någon slags organisationsstruktur över formella beslutsfattare eller ansvarsområden har ett par av intervjupersonerna fått skapa egna listor över personer de identifierat som de kan ta kontakt med för att göra situationen mer hanterbar. Intervjupersonen ovan förklarar det som att *”det är väldigt mycket som sitter i kunskap som liksom bara flyter omkring i organisationen om hur saker och ting fungerar”*. En av intervjupersonerna menar sig kunna se en tendens kring att framförallt nya har svårt att hantera dess informella strukturer i kommunikationsvägar och gränser i handlingsutrymmet:

Ja vi har pratat mycket om det, nya hos oss. Och ja de flesta tycker att det är väldigt rörigt i början. Men sen märker man att det finns nog ett slut med frågor. Och det är väl då man börjar inse var det är man ska vända sig och så. Men innan man märker gränserna då är det mycket att ta in. - Intervjuperson 4

Samtidigt som ingenjörerna ges stort ansvar och utrymme för att komma fram till tekniska lösningar inom ramarna för projekten upplever några av intervjupersonerna en viss oförutsägbarhet i sitt arbete. Å ena sidan har de frihet under ansvar att hitta lösningar på problem och uppgifter de ställs inför. Men å andra sidan är det särskilt två av intervjupersonerna som upplever att det finns odefinierade och outtalade villkor som de måste förhålla sig till i sitt arbete,



som på något vis sätter ramarna för vad som är ”rätt” eller ”fel”. På så vis upplever de en ständig ovisshet kring om de jobbar i rätt riktning samt när deras arbete kommer att godkännas, utan att få några tydliga svar. En intervjuperson beskriver detta på följande vis:

Vi har ju inte såna... vi har ju vissa systemarkitekter. Men de har också en tendens att inte vilja bestämma saker, utan mest bara vilja säga när saker inte är godkända. Så återkommande sån spänd upplevelse är att man kanske kan få veta att ens grejer inte är godkänd, men man får inte veta vad man ska göra. -Intervjuperson 3

Därtill menar ingenjörerna att oklarhet och ovisshet i arbetet inte endast handlar om oklara instruktioner och beslutsprocesser utan grundar sig även på att dessa ingenjörer ofta upplever förändrade förutsättningar och revideringar i projekten. Dessa oklara direktiv och ständiga förändringar skapar stor frustration då de upplever stagnation samt delar av arbetet som bortkastat och meningslöst:

Vi vill ju bara att det ska vara bestämt. Som utvecklare tycker vi väldigt illa om velighet och oklara bud. Att behöva jobba med någonting i ett par månader och sen få veta, nej men nu tycker vi inte så längre, nu ska ni göra något annat. Då blir man frustrerad. Får man bara veta från början utan velande så... för det som är jobbigast är ju att jobba på saker som slängs. Alltså att känna att ens arbetsinsats har varit bortkastad. Sånt är frustrerande. Och det är ju sådant som kan hända just när man har oklara prioriteringar, alltså velande på rent tekniska delar. -Intervjuperson 3

En av intervjupersonerna tror att denna frustration beror på avsaknad av strukturer i organisationen och beskriver hur hen upplever att det skulle kunna leda till att vissa medarbetare till slut känner att det är dags att byta jobb, när de har upplevt detta i ett par projekt efter cirka tre eller fyra års tid. Den andra intervjupersonen som också beskrivit denna frustration anser att detta kan påverka långsiktigheten då hen menar att det resulterat i att hen tappat drivkraft och engagemang i sitt arbete eftersom hen många gånger upplever sin arbetsinsats som bortkastad.

Ingenjörerna uttrycker sig i regel positivt gällande organisationens platta struktur, öppenheten och det stora ansvar och handlingsutrymme de tycks få i sitt arbete. Ett stort handlingsutrymme verkar dessutom vara en förutsättning för att ingenjörerna ska kunna hantera de flexibla arbetsformer de beskriver samt för att utveckla innovativa och tekniska lösningar istället för att begränsas av rutiner och styrda arbetsprocesser. Å andra sidan kan det utifrån deras berättelser även tolkas som att det ibland kan bidra till viss frustration då det samtidigt måste hitta egna sätt att hantera dessa flexibla arbetsformer och förhålla sig till outtalade villkor och informella strukturer. Framförallt tycks det vara en utmaning för en del nyanställda men även några av dem som jobbat två eller tre år verkar till viss del anse att det är svårt att känna till gränserna för handlingsutrymme, vilket resulterar i att de antingen inte utnyttjar sitt handlingsutrymme fullt ut eller att inte vet om när eller om de skrider över den gränsen. I längden tycks det således leda till att de känner sig så låsta och förvirrade i dessa till synes osynliga villkor och informella strukturer att det påverkar deras vilja att stanna inom organisationen.

#### *4.4 Informella kommunikationsvägar i en expansiv organisation*

Några av ingenjörerna resonerar att otydligheten i riktlinjer och strukturer delvis beror på att organisationen vuxit väldigt snabbt den senaste tiden vilket resulterat i att kommunikationskanalerna inte har hunnit utvecklas i samband med organisationsförändringarna. En intervjuperson upplever att öppenheten och hjälpsamheten i kulturen har varit en förutsättning för att kunna hantera att arbeta under så fria och ostrukturerade former:

Alltså vi har det väldigt fritt egentligen med hur vi jobbar här. De kollar och checkar av och sådär. Men det är inte uppstrukturerat egentligen hur vi måste göra någonting utan man får en uppgift och så

är det vårt ansvar. Och vi får mycket hjälp, vi har ju väldigt öppet på det här företaget, att alla ska hjälpas åt så att så fort man frågar någon så får man väldigt mycket hjälp. Så det är nog därav man kan ha det upplägget tror jag. Annars tror jag nog man behöver ha det mer striktare. -Intervjuperson 4

En intervjuperson har upplevt stora förändringar i arbetsgruppen de senaste två åren då den i snabb takt vuxit i antal medlemmar. Detta upplever hen idag som en mycket stor utmaning då de inte än lyckats utveckla gemensamma arbetsprocesser, något som kräver mycket tid och energi samt skapar frustration hos gruppmedlemmarna då det inte heller upplevt att det finns något stöd för att hantera denna stora förändring. Vidare upplever intervjupersonen att det finns en tilltro på att kulturen bidrar till kunskapsspridning och kommunikation av information som ska kunna nå samtliga som berörs av den:

Det ligger ju också en del i organisationens kultur. Att vi jobbar som om vi vore ett litet företag där kunskapsspridning sker genom att man pratar med folk, och det funkar jättebra när det funkar. Men det har ju sina begränsningar som sagt att när vi är väldigt många så tanken kring det bygger mycket på att vi sprider kunskapen. Om man då missar kunskapsspridning eller det helt enkelt blir tydligt vad som egentligen gäller, utan man bara tycker att man har förklarat det medan motparten inte förstod. Då kan sånt uppstå. Så vi har ju en fördel att vi jobbar som om vi vore ett litet företag, med att man är flexibel och sprider kunskap sinsemellan. Men nackdelen kan komma då i kostnad av att folk missförstår eller att det blir dålig kunskapsspridning. Så det är väldigt positivt när det funkar och väldigt frustrerande när det inte funkar. -Intervjuperson 3

I samband med att organisationen vuxit väldigt mycket beskriver intervjupersonerna att en effekt av det är att kommunikationen på vissa avdelningar ha försvårats, framförallt på de som blivit mycket större på kort tid. Som intervjupersonen ovan nämner upplever hen att organisationen fortfarande beter sig som ett litet företag trots att det idag blivit väldigt stort, vilket fått konsekvenser för hur kunskapsspridningen och kommunikationen fungerar. Däremot är samtliga intervjupersoner väldigt positiva till att kulturen är väldigt öppen då det förenklar samarbetet och kommunikationen. Men samtidigt har vissa delar av organisationen som har förändrats och vuxit väldigt mycket börja märka av vissa svårigheter och brister i kommunikationen och arbetsprocesser då det enligt intervjupersonernas beskrivningar inte finns några gemensamma rutiner för detta:

Jag känner lite att nu när vi växer är det några saker som inte riktigt löser sig direkt men förmodligen kommer göra det så småningom. [...] I och med att vi nu ändrar hur vi jobbar med fler team tillsammans över organisationen så måste kommunikationen funka och i och med att vi har lite olika arbetsätt har det varit lite kulturkrock på något sätt. Det görs så mycket på företaget och då pratar man med några som inte alls jobbar som oss men ändå behöver det vi gör och nu när man jobbar nära dem så kanske man ser att det saknades lite kommunikationskanaler där. -Intervjuperson 8

Som framkommit ur tidigare citat upplever några av ingenjörerna även att bristen på strukturer i kommunikationen i organisationen gör det svårt att veta vart de ska vända sig för att få hjälp eller för att få tag på personer med befogenhet att fatta särskilda beslut. Då många av de beslut som fattas och mycket av den kommunikation som förs tycks ske på en informell nivå verkar detta således även innebära en lång process för en del nyanställda ingenjör som tvingas lägga mycket tid på att skapa egna erfarenheter och kunskaper om organisationens informella strukturer. Således kan det tolkas som att några av intervjupersonerna upplever att de kommunikationskanaler som organisationen använder sig av idag har vissa brister i förhållande till storleken på organisationen. Även om flera upplever det som väldigt smidigt att kunna föra en direkt kommunikation med kollegor tycks somliga å andra sidan uppleva att organisationen blivit mer tungrodd då företaget vuxit till en mycket större organisation där medarbetare måste kommunicera med allt fler kollegor och ha koll på många olika informella beslutsfattare. Några ingenjörer verkar dock se detta som en temporär problematik och har en tillit till organisationen att det kommer förbättras med tiden, medan andra upplever detta som ett fru-

strationsmoment som får stor påverkan på deras arbete. Detta kan således tolkas som ett förhållande som kan leda till ett slags missnöje och tappat tålamod bland medarbetare som på sikt kan få betydelse för deras vilja att stanna kvar i organisationen.

## 4.5 Arbetsvillkor

### 4.5.1 Work-life balance

Något som framgår är genomgående för de flesta intervjupersonerna är att de upplever en god balans mellan arbete och fritid som en följd av att organisationen erbjuder flexitid, arbetstidsförkortning samt att det inte finns någon förväntan om att medarbetarna ska vara beredda på att arbeta övertid. Samtliga är mycket positiva till detta då de flesta värdesätter sin fritid samt då de förklarar hur det underlättar och skapar flexibilitet i vardagen, framförallt de som är småbarnsföräldrar vilka behöver flexibiliteten för att få ihop familjelivet. En av ingenjörerna upplever detta som något av det viktigaste bland arbetsvillkoren:

Att jobba här, fritiden är väldigt bra, work-life balance är väldigt bra. Absolut. Du kan gå och träna mitt i dagen till exempel. Pingpongbord och så vidare. Det är bra. Man behöver inte betala för gymkort till exempel, det betalar dem. Man kan gå på vårdcentralbesök mitt på dagen. Man kan hämta på dagis tidigt, lämna på dagis tidigt och sånt. Det är bra. Komma in sent. -Intervjuperson 6

De som är småbarnsföräldrar samt några av de andra intervjupersonerna nämner också att det är betydelsefullt att ha nära till jobbet i förhållande till hemmet vilket också bidrar till flexibilitet och fritid. En annan ingenjör beskriver också att hen värderar balansen mellan arbete och fritid väldigt högt och menar även på att det är väldigt viktigt för hen att det inte finns något tvång eller förväntan om att jobba övertid. Intervjupersonen berättar att under tiden då hen sökte jobb fick hen uppfattningen att många arbetsgivare förväntar sig att medarbetare jobbar övertid då det finns behov, vilket intervjupersonen inte är beredd att göra. Detta i kombination med nära från hemmet till arbetet, upplevd god social arbetsmiljö och spännande arbetsuppgifter gjorde bland annat att valet till slut föll på företaget och intervjupersonen upplever idag att balansen mellan arbete och fritid fungerar så bra som hen hoppats på:

Jo, men det funkar jättebra. Det är ingen som någonsin bett mig att jobba övertid. En gång har de sagt att ni kan få jobba övertid i det här projektet om ni vill för det är lite bråttom men liksom inget tvång. Och det är väldigt viktigt för mig för jag vill ha min fritid, den är min. När jag har jobbat mina timmar vill jag gå hem, visst här kan man flexa och jobba mer någon annan dag vilket är jätteskönt så det är en stor grej. Jag ska veta att det är 40 timmar/vecka och veta att fritiden finns när den behövs. -Intervjuperson 8

### 4.5.2 Arbetets karaktär

Flera av intervjupersonerna upplever att arbetsuppgifterna är roliga och intressanta och menar att detta är viktigt för att de ska trivas i sitt arbete och inte tappa lusten, samt att arbetsuppgifterna är utmanande på ett sätt som bidrar till deras utveckling. En av intervjupersonerna beskriver arbetsuppgifterna som en viktig del av trivseln:

Ja, men jag tycker ju om mina arbetsuppgifter, jag gör ju grejer jag tycker är kul. Det är ju mycket logiskt tänkande som på något sätt stimulerar. Man känner att jo men idag kan jag åstadkomma någonting. -Intervjuperson 8

En annan ingenjör beskriver däremot sitt arbete som mer avgränsat och upplever därmed sitt arbete som något mer enformigt och mindre stimulerande: *"Alltså då blir det ju inte så varierat. Jag känner att jag inte skulle vilja göra samma sak hela tiden men det finns en risk att det*

*blir det.*” Den övergripande upplevelsen bland intervjupersonerna är dock att arbetsuppgifterna är tekniskt intressanta och flera uttrycker att de även har möjlighet att påverka hur de bedriver sitt arbete samt i viss utsträckning vad de arbetar med. Detta upplever dessa således bidra till trivseln och den upplevda stimulansen och utvecklingen i arbetet då det inom vissa ramar finns möjlighet att fördjupa sig i delar av arbetet som upplevs vara särskilt intressanta.

#### 4.5.3 Social arbetsmiljö

Något som intervjupersonerna beskriver som ett viktigt villkor och förhållande för deras trivsel i organisationen är den sociala arbetsmiljön i form av relationer med kollegor. Samtliga intervjupersoner upplever den sociala arbetsmiljön som god och några menar att det delvis är den öppna och hjälpsamma kulturen som bidrar till det. Några menar även på att den sociala aspekten är en utav de största anledningarna till att de trivs i sitt arbete och vill vara kvar:

Nä men hade det inte varit ett bra team hade jag inte stannat det är jag säker på, det är nästan det viktigaste för mig att stämningen på jobbet är bra. Visst man vill ha bra arbetsuppgifter men om man inte trivs så kommer det ju inte att funka. -Intervjuperson 8

Därmed värderar flera av ingenjörerna den sociala arbetsmiljön och trivseln något högre än arbetsuppgifterna och benämner det som en anledning att de vill jobba i organisationen. En av intervjupersonerna nämner även detta som en anledning till varför hen valde att lämna sin tidigare arbetsplats för organisationen och uppskattar därför idag extra mycket att det är en god stämning på arbetsplatsen:

Sen själva arbetsuppgifterna, i någon bemärkelse att det är ju trevlig att jobba med någonting man tycker är kul. Men jag tror att ännu viktigare att man har stöd i det man jobbar med och får positiv feedback. Återigen om jag jämför med mitt föregående jobb där jag hade egentligen tekniskt sett väldigt spännande saker jag jobbade med, men inte det sociala stödet runt omkring och då ville jag inte jobba kvar. -Intervjuperson 3

Utifrån intervjupersonernas berättelser kan det således tolkas som att den sociala arbetsmiljön är något av de arbetsvillkor de värderar högst och som bidrar till deras trivsel och vilja att stanna inom organisationen. Samtliga intervjupersoner uttrycker att de trivs väldigt bra med sina kollegor och upplever att det är en god social arbetsmiljö på företaget, vilket kulturen bidrar till i stor utsträckning genom att uppmuntra till öppenhet och hjälpsamhet. Även om ingenjörerna anser att spännande och stimulerande arbetsuppgifter är viktigt för att de ska uppleva sitt arbete som utvecklande samt för att kunna föreställa sig en framtid i organisationen, tycks detta vara av mindre avgörande för viljan att stanna i organisationen i förhållande till den sociala trivseln. Dock upplever ett par ingenjörer att de blir något bromsade i sitt arbete och i teamets utveckling då de anser att det inte finns någon större drivkraft i arbetsgruppen att utmana och utveckla teamets prestationer. Detta bidrar till att de känner en viss stagnation i sin egen utveckling vilket uppfattas påverka deras intentioner att bli kvar inom organisationen. Balans mellan arbete och fritid visar sig också vara av stor betydelse för intervjupersonerna, dels för att få ihop eventuellt familjeliv samt få tid till andra aspekter i privatlivet och dels för deras allmänna välmående vilket således kan antas vara ett viktigt arbetsvillkor för att de ska kunna se en långsiktighet i sin anställning på företaget.

#### 4.5.4 Förmåner

I samband med en anställning erbjuder organisationen utöver arbetsvillkoren och lönen ett flertal förmåner som en extra ersättning för medarbetarna. Förmånspaketet antas vara en stor del av organisationens anställningserbjudande och arbetsgivarvarumärke. Att erbjuda bra

förmåner till sina anställda ser organisationen som ett sätt att visa för sina medarbetare att de är viktiga för organisationen samt för att skapa trivsel, engagemang och arbetslust på arbetsplatsen. Då medarbetarna betraktas som organisationens viktigaste resurs blir förmånerna således ett sätt för att skapa bra arbetsvillkor för att medarbetarna ska må bra på sin arbetsplats. Organisationen har försökt utforma dessa förmåner efter anställdas önskemål och behov samt utifrån sådant de tror kan skapa värde och göra organisationen unik som arbetsgivare. Ett urval av dessa är frukost, fredagsfika, egen cykel, friskvårdsbidrag, privat sjukförsäkring dygnet runt, pension och pensionsrådgivning, lönebonus, 90% av lönen vid föräldraledighet, gym, aktiviteter och events, tillgång till lägenheter i Åre samt rabatter via en förmånsportal. Under intervjuerna nämner de flesta frukost och cykel som förmåner vilket visar sig vara ”top of mind” bland de förmåner som erbjuds på företaget. Intervjupersonerna upplever dessa förmåner som å ena sidan trevliga, men å andra sidan inte att de något avgörande eller som påverkar att de väljer att jobba i organisationen:

Viktiga vet jag inte. Alltså trevliga. Men det är ju inte så att man valde företaget på grund av de fördelarna, men jag använder min cykel, jag har använt sjukförsäkringen som gör att man kan få tid lite snabbare, bonusar är aldrig fel, vad finns det mer, jo frukost ingår... liksom så. Men det är inget som är avgörande, det bidrar till stämningen. Absolut. -Intervjuperson 8

Flera intervjupersoner framhäver att det inte är frukosten och maten i sig som de uppskattar, utan snarare utrymmet för sociala möten och den stämning och gemenskap det bidrar till:

Alltså grejen är ju inte att man får mat utan grejen är att man får en paus tillsammans med sina kollegor så man sitter liksom och tar det lugnt tillsammans på morgonen. -Intervjuperson 2

Således framgår det att flera sätter stort värde i en god social arbetsmiljö, snarare än materiella ting:

Cyklern gillar jag. Men det är inte som att jag, alltså jag valde ju inte att börja arbeta här för att man fick en cykel. Frukostarna däremot tycker jag är jättetrevliga, inte bara för att man får frukost utan för att det är liksom ett mer avslappnat sätt att samla avdelningen, man kan liksom fika med folk från andra projekt som man kanske inte jobbar med då varje dag. -Intervjuperson 7

Några nämner även friskvårdsbidrag och privat sjukförsäkring som förmåner de uppskattar och försöker utnyttja. Särskilt de som har hamnat i tillfällen där de haft möjlighet att utnyttja den privata sjukförsäkringen är extra positiva till denna förmån då de upplevt den som mycket fördelaktig och hjälpsam vid sjukdom, samt som en ganska unik förmån för arbetsgivaren. I övrigt har intervjupersonerna lite svårt för att på rak arm komma på vilka förmåner de har, samtidigt som de påstår att de inte saknar någon speciell förmån. Å andra sidan är det de flesta intervjupersonernas första jobb som ingenjör och några uttrycker att det är svårt att värdera förmåner när de inte har så mycket att jämföra med. Det framgår även att det till viss del finns en bristande kommunikation och information om alla de förmåner som organisationen faktiskt erbjuder sina anställda. En av intervjupersonerna berättar att hen saknade information om förmånerna som ingår i anställningen när hen fick erbjudande om en tjänst på företaget vilket innebar att hen först tvekade att tacka ja till jobbet, då hen kände sig missnöjd med det arvode som erbjöds:

Så att de var kanske inte jättetydliga med att det här sjukstödet vi har till exempel. Den biten är ju faktiskt väldigt viktig och den uppmärksammades inte innan, så det var någonting jag lärde mig när jag hade börjat. Och hur mycket friskvårdsbidrag och den biten. Det togs inte heller riktigt upp. Så jag tror att man kanske, jag vet inte lista upp det är väl lite att ta i men ändå på något sätt poängtera bättre vilka olika delar man har som förmåner så att man kan jämföra det mot lönen. För det som jag mindes mest då var det liksom, ja frukosten ingår. Och det är kanske inte det som är prio ett hela ti-

den. [...] Så då var det liksom ja jag får ta ett jobb med en lite sämre lön. Det var ungefär så jag kände då. Medans nu känner jag ju att jag får ju igen de pengarna ganska ordentligt faktiskt. - Intervjuperson 4

Idag upplever intervjupersonen således att förmånerna är värdefulla och väger upp lönen. Men konsekvenserna av bristande kommunikation och information om förmånernas värde kan därmed tänkas bli att potentiella och befintliga medarbetare uppfattar ersättningen för deras arbete som mindre än vad det kanske egentligen är, och istället väljer ett erbjudande från en annan arbetsgivare som de uppfattar som bättre. Särskilt då det verkar som att förmånerna tar lite på nivån på lönerna tycks ingenjörernas uppfattning om förmånerna ha betydelse för hur de värderar sin ersättning för det jobb de utför och därmed även kunna få betydelse för deras vilja att börja jobba eller stanna inom organisationen. Även om det utifrån intervjupersonernas berättelser kan tolkas som att flera av förmånerna inte har någon större betydelse för att de väljer att jobba i organisationen, kan det även uppfattas som att organisationens sätt att kommunicera och informera kring förmånerna har betydelse för dels om ingenjörerna har kännedom om alla förmåner men även på vilket sätt de värderar dessa. Detta tycks framförallt ha betydelse för de ingenjörer som är relativt nyexaminerade, då dessa som någon av dem uttrycker det inte har så mycket att jämföra med, och kan på så vis antas ha svårt att värdera förmånerna. Även uppfattningen om löneläget i organisationen varierar något mellan intervjupersonerna vilket beskrivs i följande avsnitt.

#### 4.5.5 Löner

I dagsläget upplever organisationen att det går ett externt och internt rykte om att lönenivåerna för de anställda ligger lågt. Detta ser dem som en stor utmaning och menar att de arbetar mycket aktivt med för att försöka vända. Istället för att satsa på höga löner tror de på marknadsmässiga löner i kombination med förmåner och anser därmed att de har mycket att erbjuda sina anställda. Ansvarig person för organisationens arbete med employer branding upplever att medarbetare inte kommer till företaget på grund av pengarna utan kanske snarare för andra värden som bland annat organisationskulturen bidrar med. Fem utav de åtta ingenjörer som intervjuats valde att beröra ämnet lön under intervjun och det framgår i allmänhet vara en mycket omdiskuterad fråga i organisationen. Även om intervjupersonernas uppfattning om löneläget skiljer sig något åt visar sig de flesta vara mindre pengadrivna i den mån att de inte värderar en hög lön som något av det viktigaste i en anställning, även om det framgår vara en betydelsefull fråga som i viss mån kan påverka deras vilja att jobba i organisationen. En av intervjupersonerna menar att hen anser att den sociala trivseln å ena sidan är viktigare än lönen, men å andra sidan tror hen att det aktuella löneläget *"kanske påverkar lite vilka som söker jobb här precis efter examen"* och tycker att det utifrån ett långsiktigt perspektiv är viktigt med möjlighet till en rimlig personlig löneutveckling som inte ligger för lågt i jämförelse med andra bolag i branschen. Intervjupersonen berättar vidare att hen tidigare varit missnöjd med situationen, men har fått en mer positiv attityd då hen fick gensvar på sina krav på bättre löneutveckling:

[...] annars hade jag nog inte varit kvar. Jag tycker ändå att de har skött sig bra här, de har försökt att få en att stanna. Jag var lite besviken på utvecklingen första året så då sa jag det, och sen nästa år så var det bättre så det kändes som att de ändå förstod att vi ska nog tänka till lite och bättrade sig. Så det tyckte jag var positivt, det fick mig att uppskatta företaget mer, det kändes som att man fick igenom det man ville. -Intervjuperson 8

En annan ingenjör beskriver en helt annorlunda uppfattning om lönenivån och möjligheten att påverka lönen och upplever att *"du har absolut ingen möjlighet att påverka lönesättningen, den är som den är liksom."* Det är svårt att säga om det skulle kunna bero på att dessa två ingenjörer har helt olika förväntningar på lönen, eller om de helt enkelt har olika förutsätt-

ningar att påverka sin lön. Den senast nämnda ingenjörens uppfattning är att lönen är helt statistikbaserad snarare än individuell, vilket hen och även en andra ingenjör uttrycker en slags misstro till gällande trovärdigheten i den statistik som lönerna utgår ifrån:

Så jag har svårt att säga om vi verkligen har marknadslöner eller inte för den typen av statistik är så politisk i och med att arbetsgivarna har en tendens att vara väldigt hemlighetsfulla med vad de betalar och den typen av statistik är något bara arbetsgivare har tillgång till. -Intervjuperson 1

Det framgår även att den ena ingenjören hade förväntat sig att det skulle finnas incitament för att driva på saker i sitt arbete i form av möjlighet till större inflytande, ansvar eller personlig löneutveckling. Intervjuperson 6 beskriver sig själv som väldigt driven och ambitiös och upplever istället att *"det finns ingen anledning till att dra igång någonting"* och har på så vis tappat motivationen att driva idéer eller göra något arbete utöver ordinarie projekt, trots att detta är något som uppmuntras av organisationen. Detta har också resulterat i att intervjupersonen börjat få upp ögonen för andra möjligheter och menar att *"jag tror att om folk kommer in och är starkt drivna till exempel så att säga, intraprenörer och sånt där, jag tror att de går och dör rätt fort."* Å andra sidan har hen trots flera erbjudanden från andra arbetsgivare hittills valt att stanna kvar i organisationen, då det framgår att intervjupersonen i övrigt trivs eftersom hen uppskattar den öppna kulturen på företaget samt arbetsvillkoren. I slutändan tror hen att *"det är lite beroende på vad man värderar för att det är svårt att sätta en prislapp på fritid. Och det får man ganska mycket. Man ligger inte i botten av löneskalan men man ligger inte i toppen heller."* och på liknande vis resonerar de andra ingenjörerna. Som tidigare nämnt värderas social arbetsmiljö, balans mellan arbete och fritid, och intressanta, utvecklande och stimulerande arbetsuppgifter högt bland intervjupersonerna och ett par stycken upplever även att förmånerna är betydelsefulla. Exempelvis uttrycker en ingenjör att *"roliga arbetsuppgifter, det är något som driver mig betydligt mer än vad lönen gör."* Samtidigt påpekar en av ingenjörerna dock att hen tror att löneläget skulle kunna ha betydelse för om folk överhuvudtaget kan se fördelarna med förmånerna och arbetsvillkoren och att en sämre ingångslön och löneutveckling i slutändan skulle kunna innebära att de delarna av erbjudandet inte får någon större betydelse när människor väljer arbetsgivare:

[...] jag tror att de har jobbat på att ha ett bättre utgångsläge också, det är många som har klagat och de har förstått att visst man kan ha allt det här vid sidan om och marknadsföra det jättebra men om man inte får fram, kommer ens till punkten att man kan visa allt annat man erbjuder så kanske man inte får folk. -Intervjuperson 8

Intervjupersonerna lyfter även att det kan finnas en risk att folk väljer andra arbetsgivare om de inte förstår hela organisationens erbjudande och om information om förmånerna inte kommuniceras ut på ett tydligt sätt till potentiella och befintliga medarbetare. Som tidigare nämnt upplever en utav ingenjörerna att hen inte fick någon information om förmånerna och deras betydelse i samband med att hen fick erbjudandet om en tjänst på företaget, och att detta gjorde att hen tvekade att tacka ja till tjänsten:

Det var inte det roligaste när man, då tvekade jag också att ta jobbet. Att lönerna ligger lite lägre. [...] Så jag tror att det är bra att trycka på, i och med att det tar lite på nivån på lönerna så är det verkligen att trycka på hur mycket de här förmånerna faktiskt hjälper och betyder för oss. -Intervjuperson 4

Således hade intervjupersonen en sämre attityd till löneläget innan hen visste om förmånerna och förstod vad de innebär och är idag mer positivt inställd till lönen då hen uppskattar och värderar förmånerna samt ser dem som en del av den totala ersättningen. En annan av intervjupersonerna har en liknande inställning till den totala ersättning hen får för sitt arbete, då

hen är nöjd med lönen i dagsläget och anser att förmånerna har ett värde som balanserar upp lönenivån. Samtidigt har intervjupersonen hört att många kollegor upplever att de ligger ganska lågt lönemässigt sett till branschen vilket hen menar skapar ett visst missnöje inom organisationen. Även om intervjupersonen personligen anser att trevliga kollegor samt roliga och utmanande arbetsuppgifter är viktigare än lön och förmåner uppfattar hen att det kan vara mer avgörande för andra och en betydelsefull faktor om de väljer att byta arbetsgivare:

Jag har inte märkt det så mycket men jag har hört av äldre som varit här längre att organisationen satsar ju mycket på förmåner och den här biten vilket gör att vi nog ligger lite lägre generellt sätt i lön än många liknande företag runt omkring i regionen, och det kanske kan vara en stor anledning till att folk byter företag. Och även att om man har varit på ett ställe i två eller tre år, dels så har man kommit ut från plugget, då är det första jobbet och då vet man inte riktigt vad man vill syssla med. Så då kanske man testar på något och jobbar med det för att sen känna att man vill byta och dels så är ju ett bra sätt att få upp lönen att byta jobb. Så är man inte nöjd med sin lön så tror jag att det är många som byter efter två eller tre år för att få en lite löne-boost. -Intervjuperson 5

Således kan det tolkas som att mer pengadrivna personer är snabbare med att byta arbetsgivare då organisationen tycks satsa på andra faktorer än lön som sätt att konkurrera om kvalificerade medarbetare. Även om kanske inte den allra viktigaste så tycks det dock vara en betydelsefull fråga för flera ingenjörer när de väljer arbetsgivare eller funderar på om de ska stanna kvar på sin arbetsplats. Som tidigare nämnt tycks detta även hänga ihop med förmånerna på företaget och på vilket sätt ingenjörerna värderar dessa. Det framkommer däremot att flera ingenjörer värderar andra faktorer högre såsom social arbetsmiljö, balans mellan arbete och fritid samt stimulerande arbetsuppgifter och inflytande i arbetet vilket på så vis skulle kunna antas ha något större betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen.

## **4.6 Utvecklingsmöjligheter inom organisationen**

### **4.6.1 Yrkesmässig utveckling**

Gemensamt för merparten av intervjupersonerna som deltog i denna undersökning är att de i sin kommande karriärutveckling som ingenjörer gärna ser att de kommer kunna specialisera sig ytterligare inom de områden de arbetar inom nu. Viljan att bli mer kompetent i yrkesrollen samt att få utrymme att lära sig mer väger tyngre än någon typ av personalansvar eller projektledning. Dock är det framförallt den senare nämnda typen av utveckling som samtliga intervjupersoner ser som den främsta möjligheten inom organisationen. En del anser att de redan har lika mycket behörighet och befogenhet som en mer senior ingenjör som arbetat i organisationen under merparten av dess yrkesliv och att skillnaden på så vis framförallt ligger i erfarenheten. Därmed upplever några av ingenjörerna att den så kallade karriärstegen är mindre intressant för deras yrkesmässiga utveckling:

Men mitt största problem till exempel vad det gäller att stanna kvar vilket jag förstod att mycket av denna undersökningen handlar om, det är ju att jag kan se min senior då som har 30 års erfarenhet. Vi gör ungefär likvärdiga saker. Så att det största problemet för mig är att kanske utvecklingskurvan inte är så brant som jag vill ha den och att det är svårt att liksom, om jag stannar kvar i den här rollen så vet jag var jag kommer sitta om 30 år. -Intervjuperson 6

Inte alla intervjupersoner delar denna uppfattning och flera är trots allt positivt inställda till att det finns utrymme för att utvecklas och specialisera sig. En intervjuperson delgav att avdelningen hen arbetar inom har så kallade "fria fredagar" där medarbetarna är välkomna att fördjupa sig i egna idéer och projekt som de är intresserade av och att det upplevs som uppskattat. Förutom specialisering nämner en av intervjupersonerna att hen hade varit intresserad av någon typ av arbetsrotation så att de får lära sig mer och utvecklas i andra områden inom organisationen. Det är några få som idag som ser det som en möjlighet att eventuellt byta avdel-



ning för att utvecklas vidare medan andra inte är lika klara över om de har denna möjlighet eller inte:

[...] sen kan man ju byta team om man vill lära sig något annat inom företaget. Sen kan man ju i princip byta position helt om man vill bli projektledare eller whatever istället, det vill jag inte men det kan man. Sen har de någon typ av utvecklingspår för hur man stiger i graderna med några olika titlar utan att behöva byta roll helt för att utvecklas. Så är det ibland, att man ska alltid stiga i graderna för att utvecklas men det kan man inte alltid som utvecklare. Då måste man liksom bli något annat, som man kanske inte är gjord för, till exempel projektledare. Det hade inte varit min grej. Jag tyckte att det var skönt att det fanns bekräftelse för att du kan alltid fortsätta som utvecklare. Utan att din utveckling stannar av, så det är bra. -Intervjuperson 8

Utifrån intervjupersonernas utsagor varierar kommunikation och information kring vilka utvecklingsmöjligheter som finns inom organisation. Ingenjörerna kan emellertid se en tydlig karriärstege för ingenjörer där det finns möjligheter att avancera till projektledare och även hur de kan avancera som ingenjörer genom att från deras nuvarande roll som juniorer arbeta mot att bli mer senior inom organisationen. Det är dock några som uttryckt en tveksamhet gällande denna karriärstege och upplever att det är mycket titlar och mindre substans i dessa. Det är endast en av åtta intervjupersoner som uttryckt något typ av intresse för denna typ av utveckling men det är tveklöst den som medarbetarna ser som den mest tydliga och vanliga typen av utveckling i organisationen. Det är även den som de har störst insikt i och är enligt dem den som förespråkas mest inom organisationen, snarare än vilka möjligheter det eventuellt finns att röra sig mellan olika avdelningar eller specialistområden.

Det kan således utifrån intervjuerna tolkas som att utvecklingsmöjligheterna upplevs vara olika stora beroende på vilken avdelning samt vilket område individen arbetar inom. Även om den tydligaste vägen för utveckling tycks vara specialisering genom att följa karriärstegen eller att få projektledaransvar verkar det också finnas vissa möjligheter att byta avdelning eller team. Dock är flera av intervjupersonerna osäkra på om de har just den möjligheten men samtliga uttrycker en positiv inställning till att kunna röra sig inom organisationen på det sättet. Eftersom de flesta intervjupersonerna menar att de inte är intresserade av att gå vidare som projektledare kan det tolkas som att möjligheten att röra sig mellan olika team och avdelningar är viktigt för att dessa ska kunna betrakta utvecklingsmöjligheter inom organisationen som intressanta samt därmed även kunna se organisationen som en mer långsiktig arbetsgivare.

#### 4.6.2 Personlig utveckling

Intervjupersonerna upplever först och främst att den personliga utvecklingen kommer i form av att utvecklas i sin yrkesroll. De upplever att de i samarbete med kollegor och genom arbetsmässiga utmaningar utvecklas kontinuerligt. Majoriteten av intervjupersonerna beskriver att de i sitt arbete har frihet under ansvar och genom det kan medarbetarna i viss mån styra sitt arbete efter eget intresse och kan därigenom se utveckling i det. Nämnvärt är att intervjupersonerna upplever att de kan vara öppna med sina chefer samt ledning gällande personlig utveckling och de upplever att deras tankar tas emot och bearbetas av organisationen. De upplever att precis som kulturen förespråkar finns det en öppenhet kring även utveckling inom organisationen. Två stycken av intervjupersonerna har under undersökningen uttryckt att de i en del fall hämmas i den personliga utvecklingen då de upplever att processer och projekt är för långsamma för deras arbetstempo. De beskriver hur de ofta får vänta in kollegor och att det inom organisationen finns en tendens att "nöja sig" med arbetet istället för att göra sitt bästa med de förutsättningar som ges. Den ena ingenjören uttalar sig på följande vis:

Nä men det är mycket som jag har sagt tidigare, det är stor frihet. Men ibland kanske man hade velat ha någon som pushar en lite mer kan man säga. Lite mer knuff i ryggen eller spark i röven ibland. - Intervjuperson 5

Intervjupersonen fortsätter med att beskriva att hen blir motiverad av utveckling när det är en arbetsmiljö som främjar utveckling med motiverade medarbetare kring sig, men upplever idag att det saknas viss drivkraft i teamet. Den andra ingenjören har en liknande uppfattning och menar att *”det är inte jättepulärt att vara överambitiös”* och tror att hen hade trivts bättre i en miljö där hen känner att hen kan driva på arbetet mer i sin egen takt. När intervjupersonen beskriver sin upplevelse av arbetsgruppen idag menar hen att *”tanken är att vi jobbar lika långsamt”* och känner sig något bromsad av detta då hen måste förhålla sig till resten av gruppen då de samarbetar i projekt. Således önskar dessa en mer driven arbetsmiljö som främjar utveckling och där deras potential har utrymme att frodas, men är samtidigt positiva till att det minskar stressnivån på arbetsplatsen. Övriga intervjupersoner uttrycker inte samma missnöjdhet med arbetstempot utan upplever snarare arbetsbelastningen som rimlig.

Då intervjupersonerna upplever att det vardagliga arbetet bidrar till personlig utveckling kan en möjlig tolkning vara att det beror just på mångas upplevelse av att de har frihet under ansvar och därför kan ha fria tyglar i sitt arbete. Genom detta kan de själva styra arbetet för att främja sin personliga utveckling. Däremot upplever ett par intervjupersoner att den personliga men även teamets utveckling begränsas av att medarbetare inte har samma drivkraft att arbeta samt utvecklas i samma tempo. Således kan den personliga utvecklingen även påverkas av teamets gemensamma ambitioner och prestationer. Detta kan även tolkas påverka medarbetares kontroll över arbetssituationen och därmed även den personliga utvecklingen.

## 5 Analys och diskussion

*Med utgångspunkt i det empiriska resultatet i föregående avsnitt presenteras i följande avsnitt en teoretisk analys och tolkning av empirin. Med hjälp av uppsatsens teoretiska ramverk förs resonemang om hur juniora ingenjörers upplevelser av kulturen, arbetsvillkoren och utvecklingsmöjligheterna kan ha betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen. Den teoretiska analysen har delats in i de teman som urskildes i den empiriska analysen och omfattar organisationskultur, kommunikation och nätverksstrukturer, handlingsutrymme, arbetsvillkor, löner och förmåner och till sist utvecklingsmöjligheter. Efter varje analys inom respektive tema följer ett diskussionsavsnitt där den teoretiska analysen och tolkningarna diskuteras med utgångspunkt i uppsatsens syfte och frågeställningar. Efter detta kapitel följer även ett avsnitt med avslutande reflektioner om vilka konsekvenser upptäckterna kan få för organisationens fortsatta interna employer branding med syfte att behålla medarbetare inom organisationen, samt presenteras förslag till vidare forskning.*

### 5.1 Organisationskultur

En generell uppfattning av organisationskulturen bland intervjupersonerna är att den karaktäriseras av samarbete och öppenhet. Medarbetare delar kunskap med varandra och den kollektiva prestationen är vad som står i fokus då de arbetar tillsammans för att nå gemensamma mål. I enlighet med Scheins (2010) definition av organisationskultur tycks organisationens kultur både på ett medvetet och omedvetet plan genomsyra organisationen i beteenden, handlingar och värderingar. Trots att det finns en medvetenhet kring hur de förväntas agera i sin arbetssituation utifrån organisationens värdeord tycks värdeorden följas utan vidare ansträngning från medarbetare då intervjupersonerna upplever att det är naturligt för många att agera med hjälpsamhet och öppenhet. Till skillnad från värdeorden *always open* och *act as one* som

medarbetarna uppfattar är en stor del av vilka de är som organisation råder det större oklarheter kring det tredje värdeordet, think big. Det tycks ha skett en missuppfattning i förmedlingen av innebörden av detta värdeord då medarbetare tycks uppfatta att det innebär stor innovation med banbrytande idéer, vilket några inte helt känner är möjligt i deras arbete. Från organisationens sida är det dock inte helt vad tanken bakom värdeordet är, utan innebörden är snarare att organisationen som helhet ska ha en öppenhet för nya idéer och handlingsmönster och på detta vis kunna fortsätta utvecklas. Värderingar fungerar enligt Bang (1999) som vägledning i arbetsprocesser och handlingsmönster. Missuppfattar ingenjörerna dessa värderingar skulle det därmed kunna leda till frustration om de upplever att organisationen inte strävar mot gemensamma mål med lika medel.

Då de flesta av intervjupersonerna har en uppfattning om att medarbetarna i organisationen i stort verkar efter kulturen och dess värderingar kan detta i enlighet med Catanzaro et al. (2010) tyda på att organisationen i sin rekryteringsprocess lyckats förmedla vilka de är och vad de står för på ett tydligt vis och därigenom attraherat medarbetare som har värderingar som är förenliga med organisationens. Även om några av ingenjörerna uppfattar kulturen som något forcerad då organisationen gör ansträngningar för att medarbetarna ska ta till sig värdeorden samt gör insatser för att implementera kulturen i hela organisationen framgår det inte som att de upplever detta som problematiskt då de å andra sidan kan identifiera sig med organisationens värderingar. Samtliga intervjupersoner har berättat att de kan identifiera sig med organisationskulturen och i enlighet med Bang (1999) och Schein (2010) finns det ett samspel mellan organisationsidentitet och en distinkt organisationskultur då dessa ömsesidigt verkar för att förstärka varandra. Då ingenjörerna kan identifiera sig med kulturen inom organisationen är det därmed enligt Bang (ibid.) mer troligt att de agerar utifrån organisationens gemensamma värderingar, vilket också verkar vara fallet. Tanwar och Prasads (2016) menar att en effekt av stark organisationsidentitet är att medarbetare ofta känner stor lojalitet gentemot organisationen. Då organisationen lägger resurser på att implementera kulturen i alla delar av organisationen samt förmedla värdeorden är det i enlighet med Tanwar och Prasads (ibid.) resonemang möjligt att stärka arbetsgivarvarumärket och därigenom organisationsidentiteten bland företagets anställda. Även medarbetare ser fördelar med att inte bara de själva utan även övriga medarbetare i organisationen kan identifiera sig med kulturen och följer de gemensamma värderingar, handlingsmönster och beteenden som finns inom organisationen då det minskar risken till konflikter. Vidare ser de det som fördelaktigt att de samarbetar på liknande grunder och arbetar åt ett gemensamt organisatoriskt mål då det stärker kollektivet och samarbetet inom organisationen. Detta är i likhet med vad Schein (ibid) menar då organisationskultur delvis består av grundläggande antaganden som förser grupper med klara lösningar och handlingsmönster så att de handlar utifrån liknande principer. Vidare beskriver Bang (ibid.) hur individer i organisationer skapar sig verklighetsuppfattningar för att kunna förhålla sig till organisationen och dess kultur för enklare samarbete samt enighet inom organisationen. Med utgångspunkt i detta kan det därmed anses vara fördelaktigt att medarbetare besitter liknande verklighetsuppfattningar vilket flera av ingenjörerna i organisationen antas göra. Kulturen antas på så vis ha betydelse för ingenjörernas sociala trivsel samt för harmoni i grupper och samarbete i organisationen.

### 5.1.1 Diskussion

Utifrån teoretisk tolkning och analys av intervjupersonernas upplevelser av organisationskulturen kan det antas att kulturen kan ha betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen då den bland annat bidrar till samarbete, gemenskap samt social och arbetsmässig trivsel. Det framkommer att denna trivsel och gemenskap bottnar i en öppenhet som finns inom organisationen vilket är något organisationen arbetar för ska genomsyra alla aspekter och plan på arbetsplatsen. Det är tydligt att organisationen med hänsyn till kulturen lyckats attrahera

och även rekrytera medarbetare som har grundvärderingar som en förenliga med de som organisationen baserar sin kultur på. Detta tycks sedan även kunna ha betydelse för ingenjörernas vilja att stanna i organisationen då de kan identifiera sig med kulturen utan att det uppstår värdekonflikter. Det kan konstateras att organisationskulturen i detta fall bidragit till en stark organisationsidentitet för de som kommer in i organisationen då kulturen har stor betydelse för vilka individer som rekryteras, samtidigt som det även är individerna i organisationen som bidrar till kulturens fortlevnad. De ingenjörer som känner en stark identitet inom organisationen antas därför med större sannolikhet ha en större vilja att stanna kvar i organisationen vilket innebär att det kan anses vara av betydelse att organisationen fortsätter att främja kulturen genom rekrytering och interna insatser.

Då det råder en viss oklarhet kring betydelsen av det sista värdeordet *think big* skulle detta kunna orsaka frustration då medarbetare och organisation tycks ha delade uppfattningar om dess innebörd. Det kan vara svårt för medarbetare som upplever att organisationen å ena sidan önskar att de bidrar med innovation och stora idéer men samtidigt upplever att de inte får utrymme eller resurser till att uppfylla deras önskemål och vad medarbetarna upplever som förväntningar. En möjlig följd av det skulle kunna vara att medarbetarna känner sig otillräckliga gentemot organisationen och därmed väljer att söka sig vidare till en annan arbetsgivare där de känner att de får den stöttning de behöver för att nå organisatoriska mål. På så vis kan det vara lämpligt att organisationen utifrån employer branding som koncept klargör för medarbetare vad detta värdeord betyder för att på så sätt förmedla en korrekt bild av kulturen samt för att ge ingenjörerna en möjlighet att förhålla sig till denna värdering utifrån de förutsättningar som finns. Men även för att bidra till att alla drar åt samma håll inom organisationen med en gemensam uppfattning och förhållningssätt till kulturen.

## *5.2 Kommunikation och nätverksstrukturer*

Både kulturen och den platta strukturen i organisationen har visat sig vara av stor betydelse då det bidrar till öppenhet och hjälpsamhet bland kollegor som främjar kommunikation och kunskapsdelning. Detta bidrar även i sin tur till att ingenjörerna kan samarbeta för att lösa problem och utveckla innovativa produkter och lösningar. I organisationsteoretisk litteratur (se Hatch, 2002; Hinrichs, 2009; French et al., 2015; Brazeal et al., 2014) har det framgått att organisationsstrukturen har betydelse för att kunskapsintensiva bolag ska kunna främja utveckling och innovation då decentralisering och platta och flexibla organisationsformer underlättar problemlösning samt bidrar till kreativitet, kunskapsdelning, kompetensutveckling och engagemang bland medarbetare. Några av intervjupersonerna berättar om hur strukturen och kulturen uppmuntrar till att skapa egna nätverk inom organisationen för att kommunicera, samarbeta och ta hjälp av olika kollegor. De strukturer som finns inom organisationen för kommunikation och samordning mellan medarbetare och olika enheter har flera likheter med det Hatch (ibid.) kallar för nätverksstrukturer samt det Abrahamsson och Andersen (2005) kallar för äkta nätverk och sociala nätverk. Några av intervjupersonerna upplever denna typ av samordning och kommunikation som mycket positiv då det uppmuntrar till dialog och samarbete inom och mellan avdelningar samt bidrar till informationsspridning och kunskapsdelning. Samtidigt anser emellertid flera intervjupersoner att det är mycket svårt att navigera sig i nätverket och ta reda på olika kontakter och informella beslutsfattare. Några upplever att det framförallt har uppstått allt större svårigheter i kommunikation, samarbete och informationsspridning i samband med att organisationen vuxit väldigt mycket under de senaste åren. Enligt Hatch (ibid.) och French et al. (ibid.) blir behovet av samordning i en organisation allt större i takt med att organisationen växer och blir mer komplex då kommunikationen i organisationen ställer större krav på koordinering för att den ska kunna fungera på ett effektivt sätt. Utifrån intervjupersonernas berättelser verkar organisationen dock inte riktigt ha hunnit svara på de förändrade krav som den stora tillväxten medfört i form av koordinering och kommuni-

kation. Organisationen tycks fortfarande på sätt och vis fungera som ett mindre företag genom att informationsspridning och kunskapsspridning sker genom att medarbetare pratar med varandra vilket förväntas nå samtliga som berörs av eller är beroende av informationen. Detta ser ut att ha fungerat väl tidigare då det skapat flexibilitet i arbetet samt bidragit till kunskapsutbyte och utveckling. Ur intervjupersonernas berättelser framgår det även att kulturen har varit en viktig förutsättning för detta och för en hög grad av kommunikation då kulturen bidrar till öppenhet och samarbete mellan medarbetarna i organisationen, vilket är i enlighet med vad Abrahamsson och Andersen (ibid.) menar är ett viktigt villkor för nätverksstrukturer. Men även om det enligt intervjupersonernas berättelser och även enligt Hatch (ibid.) å ena sidan finns flera fördelar med nätverksstrukturer i form av kunskapsspridning, flexibilitet och innovation framkommer det även att några av intervjupersonerna upplever att de informella strukturerna har sina begränsningar, vilket kan relateras till Abrahamsson och Andersens (ibid.) kritiska resonemang om nätverksstrukturer.

Då intervjupersonerna upplever att det inte finns några tydliga strukturer i nätverket har ett par ingenjörer själva fått utforma egna listor med namn över olika personer i organisationen för att få en struktur över olika kontaktpersoner och informella beslutfattare, vilket krävt mycket tid och arbete och har skapat stor frustration. Andra har även upplevt att det försvårat samarbeten både inom och mellan team då antalet medlemmar i teamen vuxit snabbt och då fler team blivit beroende av varandra och måste utveckla gemensamma kommunikationskanaler och arbetssätt. Dessa berättelser har således flera likheter med huruvida Abrahamsson och Andersen (2005) beskriver nätverksstrukturernas möjliga begränsningar. Då organisationen växer i antal medarbetare och enheter vars arbete är beroende av varandra menar Abrahamsson och Andersen (ibid.) att nätverksstrukturerna kräver stora resurser för att samordna och upprätthålla alla förbindelser. Detta då det blir allt svårare att upprätthålla en effektiv kommunikation desto större nätverket blir eftersom organisationens medlemmar får allt fler förbindelser och relationer att förhålla sig till. Det blir även svårare att nå ut med information och kommunicera i alla led vilket också några av intervjupersonerna har upplevt kan resultera i missförstånd och ineffektiv kommunikation, som i förlängningen även skapar frustration hos dessa. Utifrån detta kan det därför antas att organisationens nuvarande nätverksstrukturer i förhållande till organisationens storlek i vissa fall skapar tröghet i kommunikation och beslutfattande vilket leder till att några av intervjupersonerna blir frustrerade och tappar tålamod och engagemang. Vidare menar Abrahamsson och Andersen (ibid.) att även om formella strukturer kan uppfattas som för tröga och styrande för att främja utveckling och innovation samt alltför rigida för att organisationen ska kunna hantera förändringar, kan de å andra sidan ha den fördelen att synliggöra strukturer i arbetsdelning och befogenheter. Därmed skulle något mer formella strukturer i beslutsprocesser och i koordineringen mellan olika projekt och enheter kunna underlätta samordningen och kommunikationen i organisationen och göra det tydligare för ingenjörerna hur arbetsfördelning och befogenheter är uppdelade i organisationen.

### 5.2.1 Diskussion

Med utgångspunkt i ovanstående teoretiska analys antas organisationens tillväxt i antal medlemmar och enheter ha resulterat i att det inte längre går att endast förlita sig på nätverksstrukturerna som ett sätt att samordna alla förbindelser i organisationen. Även om kulturen å ena sidan bidrar till öppenhet och hjälpsamhet mellan organisationens medlemmar som i sin tur uppmuntrar till kommunikation och kunskapsspridning har det blivit så många förbindelser i organisationen att det finns risk att information inte lyckas nå ut till alla eller att det uppstår missförstånd på grund av brister i kommunikationen. Trots att dessa flexibla och informella strukturer tycks underlätta problemlösning och innovation har det även framkommit att det finns risk att det resulterar i en tröghet i kommunikation och beslutfattande i organisationen i

takt med att organisationen växer. Detta har i sin tur skapat en ökad frustration bland vissa ingenjörer då det utgör ett hinder i deras arbete samt kräver mycket tid och resurser. Framförallt verkar det vara särskilt svårt för de vars arbete är beroende av andra enheter i organisationen samt för en del nyanställda som behöver lägga mycket tid på att få kunskap om dessa informella strukturer och bygga upp ett eget nätverk i organisationen. Eftersom kunskap om vilka som sitter på viss information eller har befogenhet att ta särskilda beslut på så vis sitter i organisationens medlemmar kan det tänkas ta lång tid för nya medarbetare att få ett grepp om strukturen och förstå hur kommunikationen sker mellan organisationens olika enheter. Eftersom några av intervjupersonerna upplever stor frustration kring detta kan det även tänkas riskera att få en negativ inverkan på deras vilja att arbeta kvar inom organisationen.

Vad som framgår i den teoretiska analysen tyder därmed på att det kan krävas något tydligare strukturer gällande kommunikationskanaler och arbetsfördelning för att medarbetare ska kunna få en klarare bild över vart de ska vända sig samt kunna kommunicera och fatta beslut på ett mer effektivt sätt. Å ena sidan har studier visat på att formella strukturer och formalisering kan utgöra hinder för innovation och kommunikation vilket är viktiga delar i ingenjörernas arbete och skulle därmed kunna innebära att alltför styrande strukturer får negativ effekt i relation till detta. Å andra sidan kräver de informella nätverksstrukturerna att några av ingenjörerna lägger väldigt mycket av sin tid och resurser på att navigera sig och hitta rätt i den stora organisationen istället för att använda den tiden till att utveckla nya lösningar och driva arbetet framåt. Då det således finns både fördelar och nackdelar med olika grader av struktur kan det tänkas att det krävs en viss balans mellan formella och informella strukturer för att på bästa möjliga sätt tillgodose både organisationens och medarbetarnas behov. Problematiken tycks framförallt ligga i att organisationens funktioner och strukturer inte hunnit utvecklas i samma takt som organisationen vuxit. För att kunna behålla en stabil arbetsstyrka kan organisationen på så vis antas stå inför ett stort arbete att organisera och utveckla verksamheten internt. Denna situation i organisationen har också visats ha viss inverkan på några av intervjupersonernas upplevda handlingsutrymme vilket analyseras och diskuteras i följande avsnitt.

### *5.3 Handlingsutrymme och dess villkor*

Då organisationen är ett högteknologiskt bolag som ligger i framkant i sin bransch ställer detta krav på kvalificerad kompetens samt hög utveckling och innovation för fortsatt konkurrenskraft. Som ett svar på detta karaktäriseras organisationen av en organisk organisationsform då den har en platt och informell struktur där medarbetare ges stort inflytande och arbetsuppgifterna har en låg grad av formalisering och standardisering. I enlighet med Brooks (2002) och Hinrichs (2009) kan organisationens struktur underlätta innovation och utveckling då det ges inflytande och handlingsfrihet för medarbetare vilket bidrar till engagemang och lärande. Flera av intervjupersonerna menar att inflytande och de flexibla arbetsformerna främjar problemlösning då de inte begränsas av detaljstyrda processer. Hade de istället i allt för stor utsträckning styrts av rutiner och standardiserade processer skulle detta enligt vad Hatch (2002) och French et al. (2015) beskriver eventuellt kunna få konsekvenser i deras arbete då det riskerar att hämma problemlösning och kreativitet. Utifrån dessa synvinklar kan organisationens platta struktur och det inflytande och handlingsutrymme det medför ingenjörerna antas vara viktiga förutsättningar för att de ska kunna engagera sig och ta ansvar i sitt arbete och utveckla nya innovativa och tekniska lösningar. Samtidigt som ingenjörerna får stort ansvar i sitt arbete upplever flera av intervjupersonerna att de även får frihet att styra hur de ska utföra arbetet då de får komma med idéer och förslag på lösningar. I enlighet med Aronssons (1993) resonemang blir den platta strukturen och ingenjörernas handlingsutrymme därmed av betydelse för att dessa ska ha de befogenheter och resurser som krävs för att hantera de krav som arbetet ställer på dem, vilket annars skulle kunna leda till stress och minskad arbetstillfreds-

ställelse. Handlingsutrymmet kan således även betraktas som en förutsättning för att ingenjörerna ska känna att de har tillräckliga resurser för att utföra det arbete som de ansvarar för.

Vidare upplever flera av intervjupersonerna även arbetet som stimulerande då de får möjlighet att styra sitt arbete i viss utsträckning eller testa och utveckla nya produkter. Däremot visade det sig att en intervjuperson upplever handlingsutrymmet som mer begränsat då hen upplever sig bli bromsad i försök att komma med idéer eller initiativ till förbättringsarbeten vilket resulterat i minskat engagemang i arbetet. Oavsett variationer i huruvida intervjupersonerna upplever sitt handlingsutrymme tyder deras berättelser och upplevelser på att inflytande, ansvar och handlingsfrihet är viktigt för att ingenjörerna ska känna engagemang i sitt arbete samt uppleva arbetet som utvecklande och stimulerande. Vidare pekar detta även på att ingenjörernas upplevda kontroll över arbetet samt möjlighet att påverka det kan ha en inverkan på deras vilja att stanna inom organisationen, vilket är i enlighet med vad Ito et al. (2013) samt De Vos och Meganck (2008) hävdar. Med utgångspunkt i detta kan ingenjörernas upplevelse av inflytande och handlingsutrymme i arbetet antas vara arbetsvillkor som har betydelse för deras vilja att stanna i organisationen.

### 5.3.1 Flytande gränser

Även om flera av intervjupersonerna upplever att de har ett relativt stort inflytande och handlingsutrymme har det utifrån intervjupersonernas berättelser som tidigare nämnt framgått att det finns variationer i deras upplevelser. För att försöka förstå skillnaderna i intervjupersonernas upplevda handlingsutrymme kan detta relateras till Aronsson och Berglinds (1990) åtskillnad mellan objektivt och subjektivt handlingsutrymme. Då intervjupersonerna arbetar på olika avdelningar inom organisationen ser deras arbete lite olika ut vilket således tycks innebära att de har objektivt skilda förutsättningar för inflytande och handlingsfrihet. Förutom vissa variationer i det objektiva handlingsutrymmet framgår det även att intervjupersonerna har individuella preferenser och förväntningar på handlingsutrymmet då några uttrycker att de vill ha stort utrymme att påverka arbetet medan andra trivs bättre med lite mer givna strukturer. Detta kan tänkas påverka hur intervjupersonerna upplever det subjektiva handlingsutrymmet, vilket enligt Aronsson och Berglind (ibid.) påverkas av individers tolkning av den yttre situationen och tidigare erfarenheter. Hur intervjupersonerna upplever deras handlingsutrymme kan således tänkas påverkas av dels deras subjektiva tolkning av det objektiva handlingsutrymmet men även av individuella erfarenheter och drivkrafter.

Medan några intervjupersoner berättar att de upplever handlingsutrymmet och de fria arbetsformerna som utvecklande och stimulerande framgår det även att vissa upplever handlingsfriheten som något påfrestande. Det framgår att ett par ingenjörer framförallt som nyanställda upplevde att friheten i arbetet bidrog till viss förvirring då de upplevde att det inte fanns några tydliga ramar och strukturer att förhålla sig till eller ta stöd i för att kunna komma in i sin yrkesroll och förstå hur de kunde hantera sitt arbete. I förhållande till Aronsson och Berglinds (1990) resonemang om objektivt och subjektivt handlingsutrymme tyder detta på att några av intervjupersonerna som relativt nyanställda hade ett ganska begränsat subjektivt handlingsutrymme till en början. Då gränserna för handlingsutrymmet tycks vara mycket flytande och då det tagit tid att lära sig vart dessa gränser går kan det utifrån Aronsson och Berglinds handlingssteori (ibid.) antas att det även tagit tid innan ingenjörerna i fråga kunnat börja utnyttja sitt handlingsutrymme på ett effektivt sätt. Även om ingenjörerna anser att de nu har börjat få ett klarare grepp om organisationen och vad de kan göra i sin roll, önskar de dock att de hade fått mer stöd i början för att enklare komma in i arbetet. Istället upplevde de att det var mycket på eget ansvar att organisera sig och sätta sig in i rollen. I dessa berättelser finns det därmed vissa likheter med hur Hanson (2004) beskriver huruvida ökad handlingsfrihet, ansvar och flexibla arbetsformer även kan ställa stora krav på individens kompetens och förmåga att han-

tera arbetskraven. Saknas det stöd för de ingenjörer som upplever detta som påfrestande kan det på så vis tänkas finnas en risk att det istället får negativa konsekvenser för deras prestationer och trivsel i organisationen.

### 5.3.2 Handlandets begränsningar och förutsättningar

Som tidigare nämnt i analys och diskussion har organisationens informella strukturer i samband med organisationens expansion visat sig resultera i att ett par ingenjörer upplever svårigheter med att få ordning och struktur i organisationens nätverk. Att de upplever denna situation som frustrerande skulle delvis kunna förstås med hjälp av Aronssons (1993) resonemang om vikten av att medarbetare ges de förutsättningar och handlingsfrihet som krävs för att hantera det ansvar och krav de har i arbetet, då det kan få konsekvenser för upplevd stress och arbetstillfredsställelse. Då ingenjörerna ibland upplever att det är svårt att veta vem de ska vända sig till samt vilka beslut de kan ta i arbetet kan detta således tänkas få konsekvenser för deras arbetstillfredsställelse då oklarheter i nätverksstrukturerna och handlingsutrymmet begränsar deras handlingar och prestationer. Detta kan i sin tur i enlighet med vad Tanwar och Prasad (2016) hävdar även tänkas få betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen. Då det framgår att detta även bidrar till en osäkerhet kring gränserna för deras reella handlingsutrymme har det dessutom visat sig ibland resultera i att de missbedömer handlingsutrymmet vilket fått konsekvenser för deras arbete, samt lett till en känsla av frustration. Enligt Aronsson och Berglinds handlingsteori (1990) förutsätter ett effektivt utnyttjande av individens handlingsutrymme att det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet sammanfaller. Har vissa ingenjörer därmed svårt att få klarhet kring organisationens informella strukturer och beslutsfattare samt gränserna för det egna handlingsutrymmet kan detta således tänkas innebära att dessa upplever handlingsutrymmet som mindre än vad det egentligen är.

Några ingenjörer berättar även att det kan finnas odefinierade och outtalade villkor som de måste förhålla sig till i sitt arbete vilket gör det svårt för dem att identifiera inom vilka ramar och gränser de egentligen kan röra sig inom. Då dessa villkor även plötsligt kan förändras antas detta även begränsa deras upplevda kontroll och handlingsutrymme. Detta kan relateras till Kilhammars (2011) resonemang då hon menar att en avsaknad av tillräckligt reellt handlingsutrymme som begränsas av regler och strukturer i organisationer eller på grund av bristande samarbete kan medföra en ökad risk för stress bland medarbetare. Dessa dolda strukturer och villkor i organisationen som åtminstone några av ingenjörerna upplever och måste förhålla sig till skulle därmed kunna riskera att skapa stress och frustration hos de som upplever att de inte har tillräckligt reellt handlingsutrymme för att kunna ansvara för resultatet av deras arbete. Då villkoren för arbetet inte kommuniceras ut till dessa ingenjörer kan det antas bli svårt för dem att få en korrekt uppfattning om det objektiva handlingsutrymmet, vilket i enlighet med Aronsson och Berglind (1990) antas få negativa konsekvenser för deras prestationer men även för deras engagemang i arbetet då ingenjörerna menar att de förlorar sin drivkraft när de regelbundet stöter på hinder.

### 5.3.3 Diskussion

Det framgår således av den teoretiska analysen att det objektiva handlingsutrymmet har vissa begränsningar när det kommer till att erbjuda tydliga gränser och villkor för några av intervjupersonerna, både på grund av informella och flytande strukturer men även bristande kommunikation. Detta antas begränsa vissa av ingenjörernas handlingsutrymme då de inte alltid tycks få tillräckliga förutsättningar att skapa en korrekt tolkning av det reella handlingsutrymmet vilket visat sig påverka deras handlingar och prestationer inom organisationen. På så vis verkar den upplevda kontrollen och handlingsfriheten för åtminstone några av ingenjörerna inte alltid vara så omfattande som det vid första anblick kan antas vara då deras upplevelser tyder på att dolda strukturer och informella beslutprocesser kan sätta vissa gränser. Samti-



diget som ingenjörerna ges ansvar och inflytande i sitt arbete under flexibla arbetsformer tycks det även finnas vissa strukturer och villkor att förhålla sig till vilka antas vara svåra att identifiera. Detta har visat sig ibland skapa en relativt låst situation för vissa ingenjörer då de antingen inte utnyttjar handlingsutrymmet fullt ut eller råkar gå över dess gränser. Eftersom de å ena sidan tycks uppleva att de har ett ansvar och förväntas komma med innovativa tekniska lösningar men å andra sidan upplever att de ibland styrs och begränsas av oklara strukturer och otydliga gränser i handlingsutrymmet, kan det tänkas skapa både frustration och stress hos vissa av ingenjörerna. Detta då de dels tycks emellanåt sakna det utrymme och förutsättningar de behöver för att bemöta arbetskraven och dels då de antas ha svårt att ibland uppfatta vad de konkret behöver förhålla sig till i arbetet. Då ett par ingenjörer dessutom uttrycker att det framförallt som nyanställd var svårt att få kontroll över arbetssituationen och därmed känna trygghet i sin roll i organisationen kan det därmed antas finnas ett behov av interna insatser för att erbjuda ingenjörerna stöd och förutsättningar att hantera dessa förhållanden samt för att ge dem större klarhet i vad de har att förhålla sig till.

Då ingenjörerna inte alltid tycks ha möjlighet och förutsättningar att utnyttja deras handlingsutrymme eller få en klar uppfattning om dess gränser kan detta tänkas riskera resultera i att arbetstillfredsställelsen minskar då det framgått att inflytande och handlingsfrihet är viktiga aspekter av ingenjörernas arbetsvillkor för att de ska känna engagemang och motivation och därmed även vilja arbeta kvar i organisationen. Med tanke på detta kan det antas vara viktigt att ingenjörerna ges förutsättningar och möjlighet att handla utifrån en mer korrekt uppfattning av det reella handlingsutrymmet som också stämmer överens med det ansvar de har i sitt arbete. Dessa förutsättningar har i den teoretiska analysen visat sig bland annat omfatta organisationens informella strukturer gällande koordination, kommunikation och arbetsfördelning. Utan förutsättningar som erbjuder ramar och gränser för handlingsutrymmet kan risken annars tänkas bli att några av ingenjörerna till slut upplever inflytandet och möjligheten att påverka arbetet som begränsat, vilket på sikt skulle kunna tänkas resultera i att de börjar fundera på att byta till en arbetsplats där de kan få större inflytande. Då flera ingenjörer dessutom verkar ha förväntningar och förhoppningar på ett relativt stort handlingsutrymme antas det även vara viktigt att det finns förutsättningar i organisationen som kan underlätta detta. Även om flera av intervjupersonerna beskriver att de uppfattar organisationen som platt, tyder deras berättelser å andra sidan på att den i praktiken är något mer hierarkisk då det finns informella strukturer som sätter vissa ramar och gränser. Därmed kan det vara av betydelse att synliggöra dessa strukturer och gränser i större utsträckning för att minska risken till förvirring, frustration och besvikelse bland ingenjörerna som i förlängningen skulle kunna få en negativ inverkan på viljan att stanna i organisationen.

#### **5.4 Arbetsvillkor**

Balansen mellan arbete och fritid är en aspekt av arbetsvillkor som många av intervjupersonerna valt att lyfta och som de upplever att organisationen skapar goda förutsättningar till. Flera av intervjupersonerna är tydliga med att de värderar sin fritid högt och att det är viktigt för dem att deras arbetsgivare skapar arbetsvillkor som ger dem förutsättningar för en sund balans mellan arbete och fritid. Som beskrivet av De Vos och Meganck (2008) kan work-life balance vara en viktig aspekt för organisationer att se till för att stärka medarbetares vilja att stanna inom en organisation. Då intervjupersonerna upplever att de ges förutsättningar i arbetet för att få balans mellan privatliv och arbetsliv vilket enligt Phillips och Connell (2011) kan vara en bidragande faktor till att medarbetare stannar inom organisationer, antas dessa arbetsvillkor kunna ha betydelse för ingenjörernas vilja att arbeta kvar på företaget.

Utöver inflytande i arbetet anser ingenjörerna att det är viktigt att arbetsuppgifterna är varierade och att de bidrar till stimulans och utveckling. Merparten av intervjupersonerna beskriver

arbetsuppgifterna som stimulerande och anser att arbetet dels är utmanande och intressant men även att flera i sina roller ges möjlighet att styra arbetet i den riktning som de finner intressant och utvecklande. Att arbetet känns stimulerande och utvecklande är enligt Phillips och Connell (2011) är en viktig faktor som kan ha inverkan på medarbetares arbetstillfredsställelse vilket pekar på att inflytande i arbetet samt arbetets karaktär kan ha betydelse för ingenjörerna trivsel i arbetet. Då Tanwar och Prasad (2016) dessutom menar att det finns ett samband mellan medarbetares arbetstillfredsställelse och organisationens förmåga att behålla medarbetare kan det utifrån detta även dras en slutsats om att medarbetarnas vilja att stanna inom organisationen kan påverkas av deras upplevelse av arbetsvillkoren i form av inflytande i arbetet samt arbetets karaktär och dess potential för utveckling för ingenjörerna. Det är därmed möjligt att anta att ingenjörernas uppfattning av hur väl arbetssituationen ger utrymme för intellektuell stimulans i form av utmaning och variation samt ingenjörernas möjlighet till inflytande kan ha betydelse för hens vilja att stanna kvar inom organisationen ur ett långsiktigt perspektiv.

Ett par medarbetare har uttryckt en positiv inställning till att det inte finns någon tävlingskultur inom organisationen utan istället jobbar de tillsammans mot gemensamma organisatoriska mål. Detta grundar sig i värdeordet *act as one* där organisationskulturen förespråkar just detta. Å andra sidan finns det ett par ingenjörer som uttryckt att de upplever arbetsmiljön som mindre stimulerande då de saknar drivkraft i teamet de arbetar inom. Då dessa anser att gruppen "nöjer sig" och arbetar i ett långsammare tempo upplever de att de blir bromsade i sitt eget arbete och antas på så vis inte få den stimulans på arbetsplatsen som Phillips och Connell (2011) menar är viktig för att medarbetare ska trivas i sitt arbete. Vidare uppfattas de på så vis sakna viss kontroll över deras egen arbetssituation vilket utifrån Abrahamsson och Johansson (2013) beskrivningar kan förstås som en viktig förutsättning för medarbetares trivsel samt vilja att arbeta inom en organisation. Således antas uppfattningarna om arbetsmiljön utifrån denna aspekt variera något mellan intervjupersonerna vilket kan ha betydelse för deras trivsel samt intentioner att stanna på företaget.

Sett till arbetsvillkor ser intervjupersonerna att den sociala arbetsmiljön är en av de viktigaste aspekterna för trivsel och vilja att stanna inom organisationen. De upplever att framförallt kulturen bidrar mycket till social trivsel då den skapar en öppen och hjälpsam stämning på arbetsplatsen. Flera av intervjupersonerna nämnde flera olika arbetsvillkor som betydelsefulla för deras trivsel och vilja att jobba inom organisationen, men de flesta anser att den sociala arbetsmiljön är bland det som har störst betydelse. God stämning kollegor emellan gör att de upplever att det är roligare att gå till arbetet och kan således antas ha stor betydelse för deras intresse av att stanna kvar inom organisationen. Enligt Abrahamsson och Johansson (2013) är den intellektuella stimulansen kollegor emellan betydande för medarbetares upplevelse av den sociala arbetsmiljön vilket enligt Phillips och Connell (2011) i sin tur kan ha inverkan på arbetstillfredsställelsen medarbetaren känner. Tanwar och Prasad (2016) menar att individer som upplever stor arbetstillfredsställelse är troligare att vilja stanna kvar inom organisationen. Med utgångspunkt i detta kan det alltså vara av betydelse att organisationen främjar de aspekter av arbetsvillkor som upplevs vara viktiga för de som verkar inom organisationen då detta kan ha inverkan på ingenjörernas arbetstillfredsställelse och därigenom vilja att arbeta kvar i organisationen.

#### 5.4.1 Diskussion

Följaktligen framgår det med stöd i både teori och empiri att arbetsvillkoren och hur dessa upplevs av ingenjörerna kan ha stor inverkan på deras vilja att stanna inom organisationen. Det tycks finnas flera aspekter för organisationen att se till gällande arbetsvillkoren, men en övergripande analys tyder på att intervjupersonerna upplever villkoren i helhet som positiva.

Framförallt framgår det att work-life balance är en aspekt bland arbetsvillkoren som har stor betydelse för ingenjörernas vilja att stanna i organisationen då organisationen skapar goda förutsättningar för sina medarbetare att få balans mellan arbete och fritid. Då detta i synnerhet verkar vara avgörande för att några av ingenjörerna ska ha möjlighet att få ihop småbarnslivet och andra delar av deras vardag kan det på så vis tänkas vara betydelsefullt att organisationen fortsätter att främja dessa arbetsvillkor och synliggör dess fördelar för medarbetarna. Vidare kan det även antas vara viktigt att organisationen kontinuerligt har en uppsyn över hur arbetsvillkoren uppfattas och även arbetar med att förbättra dem då de är en snabbt växande organisation vilket i sin tur leder till nya förutsättningar samt behov för de som verkar inom organisationen. Den sociala arbetsmiljön är vad intervjupersonerna beskriver som grundläggande för deras trivsel vilket till stor del tycks bero på organisationskulturen och därför kan det också antas vara viktigt att organisationen fortsätter värna om denna och kontinuerligt arbetar för att främja kulturens fortlevnad.

Organisationens värdeord *act as one* tycks stämma bra överens med uppfattningen om att det inte finns någon tävlingskultur inom organisationen. Flera av intervjupersonerna verkar ha en väldigt positiv inställning till att det är mindre individualistiskt och mer fokus på kollektivet i organisationen då de tycks uppleva att detta bidrar till god stämning inom organisationen och är enligt några en anledning till varför de trivs så pass bra. Dock kan det tänkas vara just bristen på tävlingskultur eller individuell vinning som kan bidra till att det av vissa medarbetare upplevs som att kollegor ”nöjer sig” istället för att driva på mer och göra sitt yttersta inom projekten. Detta skulle eventuellt kunna innebära att de ingenjörer som drivs mer av egna prestationer blir mindre långsiktiga i organisationen då kulturen inte tycks gynna denna drivkraft.

## 5.5 Löner och förmåner

Även om intervjupersonerna uppskattar förmånerna på företaget tycks de flesta i stort ha en gemensam uppfattning om att förmånerna inte har någon avgörande betydelse för att de väljer att jobba på företaget. Däremot tycks de förmåner som skapar värde i form av en trevlig social atmosfär ha betydelse för flera av intervjupersonerna. Således antas frukosten som erbjuds på företaget bidra till gemenskap och trivsel vilket visat sig vara en viktig aspekt bland arbetsvillkoren för att ingenjörerna ska vilja vara kvar på sin arbetsplats, vilket också är en slutsats som kan dras utifrån Tanwar och Prasads (2016) resonemang om arbetsmiljöns betydelse för medarbetares uppfattning om en organisations arbetsgivarvarumärke.

Under intervjuerna uppfattades frågan om förmåner vara ett ämne som intervjupersonerna har reflekterat relativt lite över och de hade svårt att nämna vilka förmåner som ingår i anställningen. Detta skulle kunna tolkas som att det finns en bristande information och kommunikation från organisationens sida till både potentiella och befintliga medarbetare om vilka förmåner ingår i en anställning. Det framgick även att en av intervjupersonerna inte fick reda på vilka förmåner som ingick i anställningen då hen blev erbjuden en tjänst vilket resulterade i att hen uppfattade ersättningen i anställningserbjudandet som mycket låg och hen tvekade då till att anta erbjudandet. I enlighet med teorier om employer branding (se Backhaus & Tikoo, 2004; Ambler & Barrow, 1996) som strategi för att attrahera och behålla personal är kommunikationen och marknadsföringen av anställningserbjudandet en viktig del för att ett arbetsgivarvarumärke ska betraktas som attraktivt av medarbetare. Då det även visat sig att flera medarbetare upplever lönen som något låg antas kommunikationen kring förmånerna bli ännu viktigare för hur medarbetare uppfattar anställningserbjudandet. Eftersom organisationen lägger stora resurser på förmånerna tar detta som regel från lönenivån. Ser då inte medarbetarna sina förmåner och hur mycket de är värda antas det finnas en risk att medarbetarna uppfattar att anställningserbjudandet innefattar en lägre ersättning än vad det i realiteten gör. För att förmånerna ska få någon effekt och få ett värde för organisationens anställda förutsätter detta

följaktligen att de dels synliggörs så att medarbetarna blir medvetna om att de faktiskt finns, men även att de genom både extern och intern employer branding marknadsförs på ett sätt så att medarbetarna kan uppleva att förmånerna bidrar med olika värden. Detta skulle kunna förklara varför flera av intervjupersonerna hade svårt att dels berätta vilka förmåner de har men även varför flera uttrycker att de inte har någon större betydelse för deras vilja att arbeta i organisationen. En annan aspekt är även det faktum att flera av intervjupersonerna är relativt nyexaminerade vilket innebär att de inte har så mycket andra anställningar att jämföra med vilket också kan tänkas bidra till att de har svårare att sätta förmånerna i relation till något och på så vis värdera dem. Istället tycks medarbetarna lägga större fokus på lönefrågan och jämföra sitt anställningserbjudande med vad gamla kursare har i lön på andra arbetsplatser. Då organisationen värderar andra värden högre än lön kan det på så sätt i enlighet med Backhaus och Tikoos (2004) vara viktigt hur de marknadsför sitt arbetsgivarvarumärke för att kunna särskilja sig och konkurrera med andra arbetsgivare så att ingenjörer inte lockas över till konkurrenter.

I den empiriska analysen framgår ett samband mellan hur intervjupersonerna upplever förmånerna och lönen i organisationen. Ett par ingenjörer som är relativt nöjda med sina löner idag upplever också att förmånerna har ett viktigt värde och anser på så vis att dessa kompletterar och väger upp de till synes något lägre löner vilket kan förklara deras positiva inställning. De som däremot upplever att lönerna är något låga tycks å andra sidan inte lägga lika stor vikt vid förmånerna. Lönenivån i organisationen har visat sig vara en utbredd fråga i företaget som tycks vara ett hett om än något känsligt diskussionsämne. Även om organisationen menar att anställda har marknadsmässiga löner verkar det finnas ett visst missnöje och misstro om lönestatistiken verkligen stämmer. Enligt Arthur (2001) är det viktigt att organisationer håller sig till marknadsmässiga löner men även att medarbetare uppfattar att lönen är på en rimlig nivå för att de ska känna att deras arbetsprestation uppskattas och belönas samt för att organisationer ska ha möjlighet att konkurrera om medarbetare. Därmed kan ingenjörernas uppfattning om en rimlig lön och den totala ersättningen tänkas ha betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen.

Organisationen är medveten om att lönefrågan i organisationen är en utmaning och försöker arbeta aktivt för att medarbetarna ska känna att de har en rättvis lön och således också vilja stanna inom organisationen. Även om lönen har visat sig ha en viss betydelse för ingenjörernas vilja att börja jobba eller stanna kvar inom organisationen har organisationen inte för avsikt att använda löner som ett incitament för medarbetare att vilja jobba på företaget. Organisationens ambition är att medarbetare istället ska vilja jobba inom organisationen på grund av kulturen och andra värden som företaget satsar på. Detta tycks även stämma överens med de flesta intervjupersonernas uppfattning av vad som motiverar dem och vad får de att vilja jobba på en arbetsplats. De flesta intervjupersoner visar sig vara mindre pengadrivna och värderar istället kulturen och arbetsvillkoren högre. Även om lönen inte betraktas som det viktigaste bland intervjupersonerna verkar den ändå ha viss betydelse då det verkar vara viktigt att de åtminstone känner att den är på en rimlig nivå samt att det även finns en rimlig löneutveckling för att det ska bli hållbart i längden. Detta kan liknas vid De Vos och Megancks (2008) studie som visade på att även om det fanns ett visst samband mellan finansiell belöning och medarbetares intentioner att stanna inom eller lämna en organisation så var andra arbetsvillkor såsom social arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter och balans mellan arbete och fritid av större betydelse. Hur mycket lönerna kan påverka ingenjörernas vilja att stanna i organisationen kan därmed betraktas som en värderingsfråga, där pengadrivna personer inte tycks bli särskilt långsiktiga inom organisationen.

Det framgår att en av intervjupersonerna upplever att det saknas incitament i arbetet då extra ansträngningar inte belönas samt då intervjupersonen upplever att det inte går att påverka sin lön, vilket personen också uttrycker besvikelse över. Arthur (2001) förespråkar att löner baseras på prestation som ett sätt att visa vad som förväntas av medarbetarna i deras yrkesroll samt för att skapa incitament för att prestera då medarbetaren genom detta kan påverka sin lön. Dock antas denna typ av ambition och drivkraft inte riktigt gå ihop med organisationskulturen som förespråkar samarbete och att medarbetarna strävar efter gemensamma mål snarare än individuella prestationer. Då kulturen inte främst uppmuntrar individer att drivas av sina egna intressen skulle detta därmed kunna ge förståelse kring varför de inte tillämpar prestationsbaserad lön, eftersom det skulle vara oförenligt med organisationens värderingar. Således kan medarbetare vars prestationer drivs av belöning i form av lön antas bli mindre långsiktiga inom organisationen.

### 5.5.1 Diskussion

Arbetsvillkor i form av social arbetsmiljö, balans mellan arbete och fritid, inflytande, handlingsutrymme och stimulerande arbetsuppgifter verkar värderas något högre än lön av ingenjörerna då de flesta framförallt sätter sin egen trivsel och välmående framför en hög lön. Däremot tycks förmånerna inte värderas på samma sätt och flera intervjupersoner tycks inte värdera förmånerna på ett vis som gör att de upplever att de balanserar upp lönenivån trots att det på liknande sätt som lön är en form av ersättning för arbete. Förmånerna kan på så vis då snarare tänkas riskera att förlora effekt om medarbetarna upplever att de är mindre värda än en högre lön. Eftersom det framgår att flera ingenjörer upplever lönenivån som låg verkar förmånerna tappa i betydelse för dessa då de överskuggas av diskussionen om lönen. För att ingenjörerna ska kunna värdera och uppskatta förmånerna mer verkar det således vara viktigt att de även upplever att lönen är på en rimlig nivå. Då flera intervjupersoner dessutom jämför sin lön med andra inom branschen eftersom löner är mer direkt jämförbara än förmåner kan det tänkas krävas ännu större resurser att marknadsföra arbetsgivarvarumärket för att särskilja sig från andra arbetsgivare. Då organisationen har svårt att konkurrera mot andra arbetsgivare med löner kan det vara viktigt att genom employer branding lyfta fram andra värden som organisationen erbjuder i en anställning och på ett sätt som gör att ingenjörerna kan uppfatta det totala värdet i anställningserbjudandet som högre än andra. Om ingenjörerna upplever både lönen som låg och förmånerna som mindre värdefulla kan det i annat fall tänkas finnas en risk att detta får en negativ inverkan på deras vilja att stanna i organisationen. Utifrån den teoretiska analysen kan det därmed tänkas krävas att organisationen trycker mer på och marknadsför arbetsvillkor och förmåner på ett sätt som gör att ingenjörerna associerar organisationen med andra typer av värden som kan vara betydelsefulla för dem.

### 5.6 Utvecklingsmöjligheter

När ingenjörerna under intervjuerna fick frågan om vilka utvecklingsmöjligheter de finner intressanta inom organisationen svarade de flesta att de är intresserade av att antingen specialisera sig inom sitt område eller att byta avdelning och utvecklas inom någon annan del av organisationen. Ur intervjupersonernas berättelser framgick det även att det som tycks kommuniceras ut till ingenjörerna angående utvecklingsmöjligheter inom organisationen är framförallt möjligheter till projektansvar samt att röra sig uppåt på den så kallade karriärstegen. Trots detta visade det sig knappt vara någon av intervjupersonerna som ser detta som en självklar väg att gå i sin yrkesutveckling då de snarare tycks vara mer intresserade av andra typer av utvecklingsmöjligheter. Uppfattningen om vilka andra typer av utvecklingsmöjligheter som finns inom organisationen varierar däremot något mellan intervjupersonerna då några menar att det finns möjlighet att byta avdelning eller team, medan andra inte har en lika klar uppfattning om vilka utvecklingsmöjligheter som finns inom organisationen.

Gemensamt för intervjupersonerna visade sig å andra sidan vara att de upplever möjligheten att byta till och utvecklas inom andra delar av organisationen som en intressant utvecklingsmöjlighet, även om de uppfattar att detta alternativ finns eller inte. Dessutom upplever ett par intervjupersoner det som att klättra på karriärstegen inte innebär några större skillnader varken i arbetsuppgifter, befogenheter och ersättning då de anser att det inte finns några större olikheter mellan dem och mer seniora ingenjörer. Detta kan liknas vid Hendry och Jenkins (1997) resonemang om hur förändringar i organisationer och i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare har lett till att traditionella karriärvägar inte längre förutsäger medarbetares lojalitet gentemot arbetsgivare. Dels på grund av att karriärvägarna inte antas vara lika omfattande i platta organisationer och dels på grund av att arbetsmarknaden blivit mer flexibel och medarbetare mer på egen hand formar och styr sin karriär- och yrkesutveckling. Som en följd av detta skulle det kunna betyda att karriärstegen inom organisationen inte i någon större utsträckning har betydelse för ingenjörernas vilja stanna kvar och utvecklas inom organisationen då den platta strukturen i organisationen utjämnar de vertikala utvecklingsmöjligheterna. Detta kan således även vara anledningen till att några av intervjupersonerna upplever att de olika stegen på karriärstegen saknar verklig substans. Vidare menar Holland et al. (2002) att det därmed kan vara viktigt för organisationer att utforma breda utvecklingsmöjligheter för medarbetare för att minska risken att de lockas av nya jobb och väljer att byta till en annan tjänst och arbetsgivare som ett sätt att sörja för deras yrkesutveckling. Även Tanwar och Prasad (2016) hävdar att utvecklingsmöjligheter på en arbetsplats är en viktig aspekt bland arbetsvillkoren för individer som kan få betydelse för deras intentioner att stanna inom en organisation. Utifrån detta är slutsatsen på så vis att det kan vara viktigt för organisationen att snarare utveckla och synliggöra breda utvecklingsmöjligheter istället för vertikala för att det ska kunna bidra till större möjligheter att behålla ingenjörerna.

Nästan alla intervjupersoner är eniga om att arbetet i sig bidrar till personlig utveckling. Då de som ingenjörer arbetar med huvudfokus på problemlösning anser de att detta medför relativt stort handlingsutrymme och inflytande i sitt arbete. På så vis tycks flera av dem uppleva att det även är möjligt för dem att styra sin personliga utveckling åt det håll de önskar. Däremot upplever ett par intervjupersoner att teamets utveckling kan begränsas om inte alla medarbetare har samma drivkraft. Blir det en krock mellan teammedlemmarnas ambitioner och prestationer kan det således antas kunna påverka den personliga utvecklingen och då även ingenjörens kontroll över arbetssituationen. Upplever inte ingenjörer att de har kontroll över situationen antas de inte heller ha den frihet och det handlingsutrymme som intervjupersonerna beskrivit som betydelsefull för den personliga utvecklingen i samband med arbetet. I enlighet med Vos och Meganck (2008) kan därmed inskränkningar av ingenjörernas handlingsutrymme och självbestämmande tänkas få betydelse för deras vilja att stanna kvar i organisationen. Då Holland et al. (2002) dessutom påstår att medarbetare idag är mer självstyrande i sin egen utveckling kan det på så vis antas vara viktigt att ingenjörerna har frihet och utrymme att forma sin personliga utveckling samt får utlopp för sina ambitioner och drivkrafter för att de ska vilja stanna inom organisationen på längre sikt.

### 5.6.1 Diskussion

Då det framgår att de utvecklingsmöjligheter som intervjupersonerna först och främst ser att de har inom organisationen inte riktigt stämmer överens med de typer av utvecklingsmöjligheter de främst är intresserade av, kan det vara betydelsefullt att undersöka hur organisationen kan utforma och synliggöra andra sätt för ingenjörerna att utvecklas inom organisationen. Även om det i dagsläget finns möjlighet för ingenjörerna att byta team eller avdelning skulle detta behöva konkretiseras och synliggöras mer som ett alternativ för både personlig och yrkesmässig utveckling då flera av intervjupersonerna i dagsläget tycks vara osäkra på hur dessa möjligheter ser ut eller om det överhuvudtaget finns. Detta för att minska risken att ingenjö-

erna endast betraktar byte av jobb och arbetsgivare som ett sätt att fortsätta utvecklas och för att kunna bidra till att de istället ser interna utvecklingsmöjligheter som ett attraktivt alternativ för deras utveckling. Då det utifrån intervjupersonernas berättelser uppfattas som att organisationen lägger störst tonvikt och uppmärksamhet på de vertikala och traditionella utvecklingsmöjligheterna samtidigt som det framgår att dessa är av mindre intresse för intervjupersonerna kan det därmed vara viktigt att horisontella utvecklingsmöjligheter uppmärksammas mer. Då några av intervjupersonerna dessutom upplever att de vertikala utvecklingsmöjligheterna inte innebär någon större skillnad tycks karriärstegen inte utgöra någon större betydelse för deras utveckling. Även detta tyder på så vis att utvecklingsmöjligheter i form av nya arbetsuppgifter och att få jobba i nya team och på andra avdelningar inom organisationen kan upplevas som mer intressanta och utvecklande för intervjupersonerna vilket på så vis även kan tänkas få betydelse för deras vilja att stanna.

För att ingenjörernas personliga utveckling inte ska stagnera har det visat sig vara viktigt för några av intervjupersonerna att få utrymme och möjlighet att driva på arbetet utifrån deras egna ambitioner. Å ena sidan upplever några att det är positivt att det inte skapas någon tävlingskultur på företaget och att det blir någon stress i arbetet, men å andra sidan kan högpresterande medarbetare känna sig bromsade och frustrerade att de inte får frodas och utnyttja sin fulla potential. På så vis kan det vara viktigt att det finns utrymme för den enskilde medarbetaren att tillgodose den personliga utvecklingen utifrån dess egna förutsättningar och ambitioner, men utan att det behöver gå ut över kollegor eller gemensamma projekt. Detta för att medarbetare oavsett ambitioner ska kunna ha möjlighet att uppleva arbetet som stimulerande och hållbart i ett mer långsiktigt perspektiv.

## 6 Avslutande reflektioner

I uppsatsens inledande problematisering av organisationens långsiktiga kompetensförsörjning på en rörlig arbetsmarknad där det råder stor brist på ingenjörer, framfördes frågan om vad som kan ha betydelse för att juniora ingenjörer väljer att söka sig vidare efter en kortare tid på företaget. På vilket sätt juniora ingenjörers upplevelse av organisationskulturen, arbetsvillkoren och utvecklingsmöjligheterna kan ha betydelse för deras vilja att stanna kvar inom organisationen har undersökts empiriskt genom kvalitativa intervjustudier med juniora ingenjörer i organisationen och har försökt besvaras med hjälp av uppsatsens teoretiska ramverk. I resultatet framgår att ovanstående faktorer på olika sätt och i olika omfattning kan ha betydelse för ingenjörernas vilja att arbeta kvar i organisationen. Framförallt har intervjupersonernas upplevelser av organisationskulturen visat sig ha stor betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen. Detta då den öppenhet, hjälpsamhet och sociala atmosfär den bidrar till får ingenjörerna att trivas på sin arbetsplats och känna gemenskap tillsammans med sina kollegor. Då det även framgått att den sociala arbetsmiljön är något av det viktigaste bland arbetsvillkoren för intervjupersonernas trivsel och vilja att stanna på företaget kan kulturen ur detta perspektiv även antas ha stor betydelse. Detta pekar på så vis på att organisationens employer branding-arbete med fokus på kulturen kan få betydelse för kompetensförsörjningen i organisationen och att organisationens nuvarande satsningar på kulturen huvudsakligen resulterat i positiva upplevelser bland ingenjörerna.

Förutom den sociala trivseln har det också framkommit att kulturen har betydelse för innovation och samarbete inom organisationen då den uppmuntrar till kommunikation och kunskaps-spridning. I takt med att organisationen vuxit tycks det däremot ha kommit till en punkt där samordningen i organisationen inte längre kan upprätthållas av nätverksstrukturer och informella förbindelser på samma sätt som tidigare. För att ingenjörerna ska fortsätta kunna känna engagemang och stimulans i sitt arbete kan det därmed utifrån vad som framkommit ur några

av intervjupersonernas upplevelser krävas tydligare strukturer och samordning i organisationen. Även om ingenjörerna i stort tycks uppleva sina arbetsvillkor i form av flexibla arbetsformer och inflytande och handlingsutrymme som givande och stimulerande kan det tänkas att det även finns en risk att detta får motsatt effekt om de inte har tillräckligt stöd eller resurser för att hantera dessa villkor. Det tycks även finnas en risk att de ingenjörer som upplever hinder och begränsningar i handlingsutrymmet på grund av otydliga gränser, informella strukturer eller bristande kommunikation får en sämre uppfattning av deras arbetsförhållanden då de förväntningar om inflytande som bland annat kulturen erbjuder på så sätt inte alltid uppfylls. Då inflytande och handlingsutrymme framgår vara viktiga arbetsvillkor för samtliga intervjupersoner och deras vilja att stanna inom organisationen, kan det därför tänkas krävas insatser för att erbjuda ingenjörerna bättre förutsättningar att avgöra gränserna för handlingsutrymmet och på så vis även ge dem bättre förutsättningar att utnyttja handlingsutrymmet på ett effektivt och stimulerande sätt. Genom att på olika sätt eliminera hinder och underlätta ingenjörernas uppfattning av det reella handlingsutrymmet skulle detta på så vis kunna antas stärka organisationens interna employer brand. Även om organisationen har stora utmaningar med att rekrytera nya kvalificerade medarbetare då företaget växer i snabb takt framgår det från analysen av det empiriska resultatet att det i dagsläget även kan krävas ett stort arbete för att organisera och utveckla verksamheten internt för att kunna fortsätta svara på interna behov samt behålla en stabil arbetsstyrka. Då det idag dessutom finns en brist på medarbetare med kvalificerad och specialiserad kompetens och därmed råder en hög konkurrens om dessa bland flera arbetsgivare kan det på så sätt antas vara ännu viktigare för organisationen att inte hamna för långt efter med den interna organisationen för att kunna behålla personal när de väl är inne i företaget. På så vis antas situationen på arbetsmarknaden i samband med organisationens tillväxt och stora kompetensbehov i dagsläget kräva insatser för att framförallt utveckla samordningen, strukturen, kommunikationen och olika former av stödfunktioner i verksamheten för att stärka organisationens interna arbetsgivarvarumärke för en långsiktig kompetensförsörjning.

Andra aspekter i anställningen som skulle kunna lyftas fram genom intern employer branding är bland annat arbetsvillkor i form av balans mellan arbete och fritid då detta visat sig värderas högt bland intervjupersonerna. Då dessutom lönenivån enligt flera av intervjupersonerna är något lägre än hos andra arbetsgivare inom branschen kan det tänkas vara betydelsefullt att organisationen internt marknadsför värdet av en bättre balans mellan arbete och fritid för att särskilja sig mer från konkurrenter gällande denna aspekt. Vad som däremot framgår vara av ännu större behov av intern marknadsföring är organisationens förmåner. Utifrån vad som framkommit ur analys och tolkning av empirin tycks de flesta intervjupersonerna inte lägga någon större vikt vid förmånerna i relation till deras vilja att arbeta kvar i organisationen. Dessa intervjupersoner tycks istället lägga större fokus på lönefrågan vilket på sätt och vis verkar överskugga förmånerna och får dem att tappa i betydelse i förhållande till lönen. För att ingenjörerna ska kunna få en mer positiv uppfattning av ersättningen i anställningen kan det således antas krävas nya strategier för att marknadsföra och kommunicera denna del av erbjudandet så att ingenjörerna inte endast låser sig fast vid lönefrågan. Det kan även tänkas att en annorlunda inställning till förmånerna och större uppskattning av dessa skulle kunna resultera i att ingenjörerna värderar den totala ersättningen de får i anställningen som högre då de får en bättre helhetsuppfattning om vad det innefattar. Även om de flesta intervjupersonerna säger sig inte vara drivna av pengar är det däremot tydligt att detta arbetsvillkor har viss betydelse för deras vilja att stanna inom organisationen. Trots att en mer effektiv kommunikation kring hela ersättningen kan antas få positiva effekter tycks känslan av en rimlig lön vara en betydelsefull aspekt för att ingenjörerna inte ska lockas mer av erbjudanden från konkurrenter.



Utvecklingsmöjligheter i organisationen framgår även vara aspekt i arbetet som kan ha betydelse för intervjupersonernas vilja att stanna inom organisationen. Då det råder skilda uppfattningar bland intervjupersonerna om hur utvecklingsmöjligheterna ser ut inom organisationen kan det därmed antas finnas ett behov av arbete inom organisationens interna employer branding för att tydligare synliggöra vilka vägar det finns att gå internt. Då det även framgår att mer traditionella karriärvägar framstår som de mest tydliga utvecklingsmöjligheterna i organisationen men å andra sidan antas vara av mindre intresse för flera av ingenjörerna, kan det därför vara viktigt för organisationen att även skapa och synliggöra utvecklingsmöjligheter horisontellt i organisationen för att kunna behålla medarbetare. Då dagens arbetsmarknad dessutom präglas av flexibilitet och rörlighet mer än någonsin tidigare kan det finnas fördelar med att skapa möjligheter för ingenjörer att istället vara rörliga inom organisationen. Genom interna insatser för att öppna upp fler möjligheter till detta skulle ingenjörerna eventuellt kunna se detta som ett alternativ för deras fortsatta utveckling istället för att byta organisation.

Intervjupersonerna och organisationen tycks således ha någorlunda skilda uppfattningar om anställningserbudandet. Organisationen ser att de har mycket att erbjuda i form av kultur, arbetsmiljömässig trivsel, förmåner, goda arbetsvillkor och ersättning. Även om de flesta intervjupersonerna i stora drag tycks ha en positiv upplevelse av organisationen och framförallt av kulturen verkar vissa ingenjörer ha svårt att uppfatta hela detta erbjudandet vilket innebär att kommunikationen och intern employer branding antas bli väldigt viktigt för att medarbetare ska få en positiv bild och se vad organisationen har att erbjuda. Å andra sidan kan det även handla om skilda värderingar i vad organisationen och ingenjörerna upplever som viktiga värden i samband med en anställning. Om inte medarbetarna värdesätter samma saker som organisationen erbjuder lär det inte spela någon roll hur tydligt organisationen kommunicerar ut och synliggör dess kultur, arbetsvillkor, ersättningar och utvecklingsmöjligheter. För att medarbetare ska vilja arbeta och vara kvar inom organisationen antas det på så vis också vara viktigt att anställningserbudandet innehåller sådant som medarbetare anser är attraktivt och värdefullt. I samband med detta antas kulturen ha stor betydelse eftersom den bygger på organisationens värderingar. Enligt litteratur om organisationskultur och organisationsidentitet är det viktigt att individer kan identifiera sig med organisationskulturen och dess värdegrund för att de ska trivas och vilja jobba i en organisation. Att organisationen redan i rekryteringsprocessen ser till kandidaters personliga egenskaper och värderingar i förhållande till kulturen antas därmed ha stor betydelse för hur ingenjörerna uppfattar anställningserbudandet samt hur de trivs i organisationen. Anställer organisationen personer som delar organisationens värderingar och kan identifiera sig med kulturen bidrar detta troligtvis till att medarbetare har en positiv bild och upplevelse av organisationen och sitt jobb. Å andra sidan antas möjligheterna att lägga alltför stor vikt vid vissa kandidaters eller medarbetares värderingar vara något begränsade då det i dagsläget finns en brist på människor med rätt kvalifikationer och kompetens på arbetsmarknaden samtidigt som organisationen har ett stort rekryteringsbehov. Därmed lär det bli en ständig avvägning mellan å ena sidan behålla en stark och stabil kultur och å andra sidan fylla rekryteringsbehovet. Dock kan det ur ett långsiktigt perspektiv antas vara mer hållbart att främja kulturen då det framgår att kulturen har stor betydelse för ingenjörernas vilja att stanna inom organisationen och skulle på så vis även kunna vara en bidragande faktor till varför organisationen i stort sett har låg personalomsättning.

Resultatet av denna undersökning har väckt funderingar kring områden som hade varit intressanta att fortsätta undersöka. Undersökningen som utförts har varit begränsad till åtta stycken intervjupersoner som arbetar på skilda avdelningar vilket innebär att det inte är möjligt att uttala sig om fler ingenjörer än de som har intervjuats. Det hade därför varit intressant att ur ett större perspektiv undersöka områdena som syftet och frågeställningarna berör och i det göra en kartläggning över hur organisationskultur, arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter

uppfattas i olika delar av organisationen. Det hade då kunnat vara möjligt att se gemensamma mönster men även skillnader i ingenjörers attityder i relation till ovan nämnda faktorer vilket organisationen därefter skulle använda som underlag för att utveckla organisationen och dess arbetsgivarvarumärke. Som tidigare nämnt i metodkapitlet hade det även varit intressant att undersöka vilka faktorer som kan ha haft betydelse för att tidigare anställda ingenjörer har valt att lämna organisationen.

## 7 Referenser

- Abrahamsson, B., & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4., utök. och [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Allwood, C.M., & Erikson, M.G. (2010). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431.
- Alvesson, M., & Robertson, M. (2006). The brightest and the best: The role of elite identity in knowledge intensive companies. *Organization*, 13(2), 195-224.
- Alvesson, M., & Sköldbäck, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Aronsson, G. (red.) (1983). *Arbetets krav och mänsklig utveckling: socialpsykologisk arbetslivsforskning*. Stockholm: Prisma.
- Aronsson, G., & Berglind, H. (red.) (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing management*, 1(1), 24-34.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human resource management review*, 8(3), 265-288.
- Brazeal, D. V., Schenkel, M. T., & Kumar, S. (2014). Beyond the Organizational Bounds in CE Research: Exploring Personal and Relational Factors in a Flat Organizational Structure. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(2), 78.
- Brooks, G. (2002). Knowledge-based structures and organisational commitment. *Management Decision*, 40(6), 566-573.
- Catanzaro, D., Moore, H., & Marshall, T. R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of business and psychology*, 25(4), 649-662.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7. ed.) Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.

- De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.
- French, R., Raynor, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2015). *Organizational behaviour*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons
- Gilje, N., & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. (3. uppl.) Göteborg: Daidalos.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.
- Hanson, N.R. (1958). *Patterns of discovery: an inquiry into the conceptual foundations of science*. Cambridge:
- Hatch, M.J. (2002). *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. (Ny, svensk utg.) Lund: Studentlitteratur.
- Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38-44.
- Hinrichs, G. (2009). Organic organizational design. *OD practitioner*, 41(4), 4-11.
- Holland, P. J., Hecker, R., & Steen, J. (2002). Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 72-80.
- Ito, J., M. Brotheridge, C., & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732-752.
- Kaplan, R. S. (2017). Internal Marketing and Internal Branding in the 21st Century Organization. *IUP Journal of Brand Management*, 14(2).
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Diss. Linköping : Linköpings universitet, 2011. Linköping.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Routledge.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Selander, S., & Ödman, P. (red.) (2005). *Text och existens: hermeneutik möter samhällsvetenskap*. Göteborg: Daidalos.
- Starrin, B., & Svensson, P. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 186S-206S.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, 13(2), 179-190.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elenders Gotab.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. 8th. ed. Global ed. Boston: Pearson.
- Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

# Bilagor

## ***Bilaga 1 - Informantintervju***

- Vad är organisationens värdeord och vad betyder dem?

*Följdfråga: På vilket sätt genomsyrar de organisationen?*

- Hur skulle du beskriva organisationskulturen på företaget?

*Följdfråga: Har ni några strategier/idéer om att skapa en viss kultur? Vilka insatser har gjorts/görs?*

- Vad karaktäriserar er som arbetsgivare?

*Följdfråga: Varför tror du att människor väljer att jobba hos er?*

- Hur skulle du beskriva organisationens strategier för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke både ur en intern och extern aspekt?

- Vilka arbetsvillkor erbjuder organisationen sina medarbetare, specifikt ingenjörer?

*Följdfråga: Är det något speciellt man satsar på som man tror är viktigt för medarbetarna?*

Vilka karriärmöjligheter erbjuder ni anställda ingenjörer?

*Följdfråga: Utbildnings-/utvecklingsmöjligheter?*

- Hur arbetar ni med intern employer branding?

*Följdfråga: Vad gör ni i dagsläget för att utveckla och behålla befintlig personal?*

## ***Bilaga 2 - Brev till intervjupersoner***

Hej!

Vi är två studenter på personalvetarprogrammet på Lunds universitet som i samarbete med (Organisationens namn) har påbörjat ett projekt för en kandidatuppsats om intern employer branding. Syftet med studien är att med utgångspunkt i ingenjörers upplevelser beskriva och analysera betydelsen av organisationskulturen och arbetsvillkoren för vilja att arbeta inom organisationen långsiktigt. Studien kommer att genomföras genom kvalitativa intervjuer där vi skulle vilja fördjupa oss i dina upplevelser av organisationen samt om det är något du anser skulle kunna förbättras eller utvecklas. Intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och kommer i sin helhet endast vara tillgänglig för oss två studenter. Namn och personlig information som potentiellt kan kännas igen av andra kommer att utelämnas ur uppsatsen för att skydda intervjupersonernas anonymitet.

För att kunna göra en fördjupad analys samt för att undvika felcitering skulle vi gärna med ditt samtycke spela in intervjun. Inspelningen kommer endast vara tillgänglig för oss och kommer att raderas när uppsatsen är klar.

Deltagande i intervjustudien är givetvis frivilligt. Har du några frågor är du välkommen att kontakta Agnes Löfgren på [agneslofgren@hotmail.com](mailto:agneslofgren@hotmail.com) eller Anna Thulin på [annathulin@hotmail.com](mailto:annathulin@hotmail.com).

## ***Bilaga 3 - Intervjuguide***

### **Bakgrundsfrågor**

- Berätta lite om dig själv och din roll i organisationen?  
*(Bakgrund, roll, arbetsuppgifter, ansvarsområden)*
- Vad var det som fick dig att vilja jobba här?

### **Arbetsvillkor och erbjudanden**

- Hur skulle du beskriva dina arbetsvillkor?  
*Ex: Förmåner? Lön? Arbetsmiljö? Kollegor? Ledarskap? Arbetsuppgifter? Arbetsbelastning? Balans mellan fritid och arbete? Flexitid?*
- Vilka av organisationens "erbjudanden" (som ingår i anställningen) är viktiga för dig?  
*Följdfråga: Finns det någonting du saknar?*

### **Organisationskultur**

- Hur upplever du organisationskulturen?  
*Definition om intervjupersonen inte vet vad organisationskultur innebär: Inlärd och delade föreställningar - värderingar och normer i organisationen. Gemensamma tankar och beteenden kopplat till dessa.*
- Organisationens värdeord är: Act as one (samarbete), Think big (våga drömma och vara kreativ), Always open (öppen för nya ideer och de kan komma från vem som helst), känner du att dessa genomsyrar organisationen och på vilket sätt i så fall?
- På vilket sätt kan du identifiera dig med organisationens kultur?

- Hur viktigt känner du att det är att passa in i kulturen samt leva efter värdeorden?

### **Frågor om organisationen som arbetsgivare**

- Vilka förväntningar hade du på organisationen som arbetsgivare och arbetsplats när du började?

*Följdfråga: Har dina förväntningar bemötts? Finns det något som har varit annorlunda än det du förväntade dig? Finns det någonting som gjort dig besviken? Finns det något som gjort dig positivt överraskad? Hur känner du om det?*

- Hur upplever du din arbetsplats?

*Följdfråga: Fördjupa någonting av det som sagts - Tex. - kan du utveckla? Hur menar du? Kan du ge ett exempel? Hur ser avdelningen ut? Storlek på avdelningen?*

### **Utveckling och långsiktighet**

- Vilka utvecklingsmöjligheter upplever du att du har inom organisationen?

*Följdfråga: Upplever du att dessa möjligheter är intressanta för dig? Hur ser du på möjligheterna för personlig utveckling?*

- Vad behöver du på din arbetsplats för att du ska se en långsiktighet inom organisationen?

*Följdfråga: Hur upplever du att (aspekten de tar upp) är på din arbetsplats idag?*

### **Avslutning**

- Är det någonting du tycker att vi missat som du själv hade velat ta upp?
- Om det skulle vara någonting vi senare kommer på att vi behöver veta men inte har frågat om, är det okej om vi mailar dig om det då?





**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[WWW.soc.lu.se](http://WWW.soc.lu.se)**