

Employer Branding och dess interna och externa betydelse

En kvalitativ studie om hur
Employer Branding används för
att attrahera, utveckla och behålla
medarbetare

Emma Kristina Nilsson och Alicia Hansson

Handledare
Agneta Wångdahl Flinck



Abstract

Level of work: Bachelor Thesis

Pages: 46

Title: The internal and external impact of Employer Branding

Author: Emma Kristina Nilsson and Alicia Hansson

Supervisor: Agneta Wångdahl Flinck

Date: 2019-01-17

Summary: Due to the number of changes in the labor market, it is of high importance that organizations form strategies to attract, develop and maintain employees. One of these current strategies are referred to as Employer Branding, which can be viewed as the package of the functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company.

This study is a qualitative study with the purpose of examine how Employer Branding as a strategy is used to attract, develop and maintain employees within an organization. Further, this study aims to examine how a number of employees perceive the organization as an employer.

In order to examine this thesis we have used qualitative interviews as a method for gathering data within the organization that has been examined. First, an interview with Head of Employer Branding within the organization has been carried out followed by interviews with six employees.

In conclusion, we note that our results have shown that Employer Branding is a complex strategy with several areas that needs to be considered. The results have shown that the organization defines and works with this process as an ongoing cycle, where all the aspects have influence on one another. Also, it has been clear that the Head of Employer Branding and the employees have a similar idea of what the organization as an employer stands for, what values they have and what is offered by the Employer Value Proposition. In the field of research, this study has contributed with an organizational as well as an employee perspective on Employer Branding. In terms of further research, we suggest that a larger sample could lead to more data and greater insights.

Keywords: *Employer Branding, Employer Value Proposition, Competence Development*

Innehåll

Förord	i
1. Inledning och överblick	1
1.1 <i>Inledning</i>	1
1.2 <i>Bakgrund</i>	2
1.3 <i>Syfte</i>	3
1.4 <i>Begreppsdefinitioner och begreppsanvändning</i>	3
2. Metod	5
2.1 <i>Vetenskapliga utgångspunkter</i>	5
2.1.1 <i>Forskningens utveckling</i>	5
2.1.2 <i>Metodologiska utgångspunkter för uppsatsen</i>	6
2.2 <i>Planering och genomförande</i>	8
2.2.1 <i>Förförståelse</i>	8
2.2.2 <i>Planering och urval</i>	8
2.2.3 <i>Datainsamling</i>	10
2.2.4 <i>Bearbetning och analys</i>	12
2.2.5 <i>Kvalitetsaspekter</i>	13
3. Teoretisk referensram	15
3.1 <i>Sökning, urval och källkritik</i>	15
3.2 <i>Brand och Branding</i>	16
3.3 <i>Employer Brand & Employer Branding</i>	17
3.4 <i>Employer Value Proposition</i>	19
3.5 <i>Kompetens som begrepp</i>	19
3.6 <i>Kompetensutveckling</i>	21
3.7 <i>Interna faktorer för motivation och trivsel</i>	22
4. Resultat	24
4.1 <i>Empiri 1: Employer Branding som strategi</i>	24
4.1.1 <i>Struktur och arbetsfördelning</i>	24
4.1.2 <i>Arbetets mål, syfte och värdegrund</i>	25
4.1.3 <i>Genomförande och implementering av Employer Branding</i>	26
4.1.4 <i>Utmaningar och svårigheter</i>	28
4.2 <i>Empiri 2: Uppfattningar om organisationen som arbetsgivare</i>	29
4.2.1 <i>Attrahera medarbetare</i>	29
4.2.2 <i>Utveckla medarbetare</i>	30
4.2.3 <i>Behålla medarbetare</i>	31

5. Analys & Diskussion	33
5.1 Metoddiskussion	33
5.2 Analys	35
5.2.1 Analys av Empiri 1	35
5.2.2 Analys av Empiri 2	38
5.3 Diskussion	39
5.3.1 Employer Branding och dess externa och interna betydelse	40
5.3.2 Employer Branding som ett svårjobbat område	42
6. Avslutande reflektioner	44
Referenser	47
Bilagor	50

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven vid Lunds Universitet under höstterminen 2018. Arbetet har varit otroligt givande och har gett oss många nya insikter som vi kommer att ta med oss i vårt framtida yrkesverksamma liv.

För att genomföra uppsatsen har vi varit beroende av ett antal personer som vi gärna vill rikta ett stort tack till.

Tack till organisationen som så generöst tog emot oss och vår uppsatsidé. Vi vill även tacka samtliga intervjupersoner som delade med sig av sin tid och sina erfarenheter, det var oerhört insiktsfullt och givande att ta del av era utsagor.

Vidare vill vi tacka vår handledare Agneta Wångdahl Flinck för hennes förtroende, uppmuntran och vägledning under denna process.

Helsingborg, Januari 2019

1. Inledning och överblick

I uppsatsens inledande del kommer vi att återge en bild av hur arbetsmarknaden har förändrats samt vilka ökade krav detta kan innebära för arbetsgivare och organisationer. Därutöver kommer vi att kortfattat beskriva vad begrepp som varumärke och Employer Branding innebär, samt på vilket sätt dessa begrepp kan vara av relevans för organisationer. Vidare kommer avsnittet att presentera vad denna uppsats kan tänkas bidra med samt vilket syfte som uppsatsen ämnar att besvara.

1.1 Inledning

Vi lever idag i en ständigt föränderlig omvärld, där den ökade globaliseringen, teknikens utveckling och en förändring i demografi har bidragit till en alltmer förändrad arbetsmarknad (French, Rayner, Rees & Rumbles, 2011). Den ökade globaliseringen har bidragit till att svenska medarbetare allt oftare rekryteras av internationella organisationer och att dessa söker sig över landsgränser för att arbeta (Dyhre & Parment, 2013). Statistiska Centralbyrån konstaterar att det kommer att krävas 600 000 fler sysselsatta år 2030 i Sverige för att försörjningsbördan ska ligga på samma nivå som idag, bland annat eftersom att ett stort antal medarbetare förväntas gå i pension de kommande åren samt att andelen unga och äldre ökar. Trots att antalet högutbildade i Sverige kraftigt har ökat sedan 1990-talet¹, råder det svårigheter att rekrytera kompetent personal inom flera yrkesområden (SCB, 2017).

Ytterligare en utmaning är att unga medarbetare ställer nya, höga krav på organisationer² och väljer önskvärda arbetsgivare utifrån värderingar, utvecklingsmöjligheter, socialt ansvar, flexibilitet och belöningar snarare än utifrån endast lönesättning. Dessutom är denna grupp av individer ifrågasättande mot auktoriteter, självständiga och har höga förväntningar på både sin arbetsgivare samt sin egen prestation (Armour, 2005). McCrindle Research (2006) menar att det aldrig har varit svårare att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare än vad det är idag och att nyckeln till framgång i organisationer är att ledningen arbetar med detta genom att beakta de attitydförändringar som unga medarbetare uppvisar.

Med bakgrund i ovan nämnda faktorer skapas möjligheter för arbetsgivare att attrahera ett större utbud av arbetskraft men det skapar också utmaningar i form av att lyckas rekrytera de bästa och mest kompetenta kandidaterna (Alniaçik & Alniaçik, 2012). Med utgångspunkt i detta resonemang anser vi att det kommer att bli allt viktigare att organisationer är medvetna om de stora och motsägelsefulla utmaningarna som ligger i att organisationer önskar attrahera fler kandidater, samtidigt som utbudet på arbetsmarknaden blir mindre.

¹ Avser individer födda mellan åren 1980-1994, definieras i litteratur gemensamt som generation Y

² År 2000 var andelen högutbildade i Sverige 16 procent, jämfört med 27 procent år 2018, statistik från Statistiska Centralbyrån

Organisationens medarbetare beskrivs ofta utifrån klyschan “organisationens viktigaste resurs”, men det går att argumentera för att det faktiskt är så. Ur ett ekonomiskt perspektiv menar Johanson & Johrén (2017) att personalkostnader ofta är den största eller en av de största kostnadsposterna, och att personalen därför är en resurs som behöver tas tillvara på. I organisationers årliga rapporter beskrivs ofta personal som den viktigaste resursen och varumärket som den viktigaste tillgången (Ambler & Barrow, 1996). Ett starkt organisatoriskt varumärke skapar möjligheter för organisationer att attrahera rätt målgrupp av medarbetare, vilket kommer att skapa fördelar för organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare ses arbetet med att attrahera, rekrytera och behålla kompetent personal som en strategisk komponent som direkt inverkar på organisationers framgång (Berthon, Ewing & Hah, 2015). Av denna anledning har marknadsföringsprinciper och varumärkesbyggande blivit alltmer förekommande i organisationers HR-strategier, och begreppet Employer Branding har kommit att bli en organisatorisk trend (Alniaçik & Alniaçik, 2012). Employer Branding kan kortfattat beskrivas som en organisations försök att kommunicera till nuvarande och framtida medarbetare att deras organisation är en önskvärd arbetsplats (Alniaçik & Alniaçik 2012). I likhet med föregående definition beskriver Wikipedia att Employer Branding är “...hur ett företag eller organisation uppfattas som arbetsgivare av potentiella, nuvarande och tidigare anställda” (Wikipedia, 2018). Employer Branding som område består av såväl intern som extern branding, det vill säga att externt attrahera de mest kompetenta resurserna samt att internt utveckla och behålla arbetskraften (Backhaus & Tikoo, 2004).

Då Employer Branding är en strategi som har sin utgångspunkt i värdet av de mänskliga resurserna i en organisation finns det en pedagogisk relevans att undersöka detta område. Vårt intresse för detta aktuella ämne bottnar i vår önskan om att skapa en förståelse för hur organisationer arbetar med Employer Branding som strategi. Med bakgrund i de arbetsmarknadsmässiga problem som redogjorts för i den inledande delen är det relevant att undersöka om Employer Branding påverkar de organisatoriska processerna för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Vidare vill vi förstå hur organisationer väljer att utforma och arbeta med Employer Branding och vilka bakomliggande faktorer som motiverar detta.

1.2 Bakgrund

Med utgångspunkt i ovan har vi valt att genomföra en kvalitativ studie kring Employer Branding i en organisation som kommer att förbli anonym då vi anser att det saknas anledning att benämna organisationen vid namn. Denna kvalitativa studie bygger på intervjuer som genomförts med organisationens Head of Employer Branding samt ett antal medarbetare i verksamheten. Denna avgränsning har gjorts med hänvisning till att projektets tidsbegränsning inte möjliggjort att undersöka fler organisationer med samma djup, och av denna anledning kan inga generella slutsatser för organisationer i allmänhet dras. Däremot kan ett antal slutsatser kring den specifika organisationen dras, vilket står i relation till det syfte vi ämnar att besvara. I enlighet med organisationens anonymitet återges endast en begränsad beskrivning av organisationen nedan.

Den berörda organisationen är ett branschledande företag i byggbranschen, vilket utgörs av fyra samverkande affärsområden; bygg, anläggning, industri och projektutveckling. Organisationen är i grunden ett familjeägt företag och grundades på 1950-talet. Vidare har organisationen omkring 15.000 anställda och verkar i Sverige, Norge och Finland med en omsättning på cirka 52 miljarder kronor. Totalt har organisationen cirka 130 kontor belägna i dessa tre länder. Organisationsstrukturen karaktäriseras av decentralisering och de fyra affärsområdena är grundade på lokalt entreprenörskap nära kunden. Vidare är organisationen ett företag med starka traditioner och kärnvärden, vilka genomsyrar hela organisationen (denna information är hämtad från organisationens hemsida).

1.3 Syfte

Uppsatsens huvudsakliga syfte är att beskriva och analysera hur Employer Branding som strategi används för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare i en organisation. För att besvara det huvudsakliga syftet kommer uppsatsen att redogöra för en organisations Employer Branding-strategi på koncernnivå, återge och tolka ett antal medarbetares uppfattningar kring organisationen som arbetsgivare samt presentera teori av betydelse för det aktuella forskningsområdet. Utifrån det teoretiska och empiriska materialet kommer därefter en diskussion att föras kring hur Employer Branding som strategi används för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare i en organisation samt vilka utmaningar som finns med detta.

Med bakgrund i uppsatsens syfte är förhoppningen att skapa en förståelse för hur organisationer kan utforma ett Employer Branding-arbete samt hur detta kan återspegla sig i medarbetares uppfattningar om organisationen som arbetsgivare. Genom detta hoppas vi kunna bidra till den befintliga forskningen på detta relativt outforskade område, där det i dagsläget finns relativt få studier som behandlar både ett organisatoriskt perspektiv och ett medarbetarperspektiv. Dessutom finner vi det angeläget att ytterligare bidra med kunskap inom detta aktuella område som bara väntas bli viktigare och viktigare i organisationers strävan efter framgång och lönsamhet.

1.4 Begreppsdefinitioner och begreppsanvändning

I uppsatsen kommer ett antal centrala begrepp att beröras. Ett av de mest centrala är Employer Branding, vilket är ett relativt nytt begrepp som rent språkligt kan översättas till "arbetsgivarvarumärkeshantering". De flesta definitionerna av begreppet tar sin utgångspunkt i den externa aspekten, med fokus på attraktionskraft och associationer till organisationen som varumärke. Vår förståelse för Employer Branding har tagit avstamp i den ursprungliga definitionen av Ambler & Barrow (1996); "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company" (s 87), och vi menar därför att Employer Branding inrymmer både en intern och extern aspekt. Detta innebär att vi betraktar Employer Branding som en strategi som berör ett antal processer. I den inledande processen utvecklar organisationen värderingar och ett arbetsgivarerbjudande som fungerar som ett centralt budskap för arbetsgivarvarumärket, för att i den andra processen marknadsföra detta budskap utifrån målsättningen att attrahera rätt kandidater och målgrupp. Vidare i den

tredje processen erbjuder organisationen utvecklingsmöjligheter och andra förmåner som står i relation till hur organisationen marknadsför sig, för att säkerställa att medarbetarna förblir lojala och väljer att stanna i organisationen. Sammantaget förstår vi således Employer Branding som en cykel, vilken utgörs av en organisations arbete för att lyckas attrahera, utveckla och behålla medarbetare.

Med utgångspunkt i områdets tre processer som handlar om att attrahera, utveckla och behålla medarbetare, kommer uppsatsen även att redogöra för begrepp som har betydelse för läsarens förståelse för forskningsområdet. Bland dessa kan nämnas kompetens och kompetensutveckling, där vår förståelse för kompetensbegreppet grundar sig i Ellströms (1992) definition, vilken beskriver kompetens som en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Vidare betraktar vi även begreppet kompetensutveckling utifrån Ellströms perspektiv, i vilket han definierar begreppet som "...en sammanfattande beteckning på de olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden" (Ellström, 1992 s 106) .

I uppsatsen kommer även andra närliggande begrepp att omnämnas för att ge läsaren en helhetsbild av forskningsområdet och den teoretiska referensramen. Bland dessa kan nämnas 'branding' och Employer Value Proposition, vilka kommer att redogöras för i uppsatsens teoriavsnitt.

2. Metod

I detta avsnitt kommer vi att återge en kort bild av den pedagogiska forskningens utveckling, från en traditionell objektiv syn till en allt mer tolkande och subjektiv riktning. Med bakgrund i detta kommer vi att presentera våra metodologiska utgångspunkter samt motivera vilka val av insamlingsmetoder vi har gjort. Vidare kommer vi att beskriva hur vår bearbetnings- och tolkningsprocess har genomförts samt vilka etiska ställningstaganden och kvalitetsaspekter som vi har tagit hänsyn till i dessa processer.

2.1 Vetenskapliga utgångspunkter

2.1.1 Forskningens utveckling

Den dominerande utgångspunkten i vetenskaplig forskning var fram till slutet av 1960-talet att finna objektiva sanningar och att beskriva världen så som den är (Cohen, Manion & Morrison, 2007, Fejes & Thornberg, 2015). Denna typ av forskning grundas på antaganden om att världen är en hård och extern verklighet, och att kunskap är hård, objektiv och påtaglig (Cohen et al., 2007). Om forskaren utgår från detta synsätt innebär det att dennes forskarroll kommer att vara observerande och att man är intresserad av att få fram kategorier, dimensioner och generella lagar.

Kring sent 1960-tal började hermeneutiska och fenomenologiska forskare att belysa relationen mellan forskaren och forskningsobjektet och menade att det inte är möjligt för forskare att återge en exakt bild av verkligheten, oberoende av sina subjektiva utgångspunkter. Istället hävdade de att forskaren i sitt arbete ger en tolkande beskrivning av verkligheten där forskarens bakgrund och kunskap blir ett aktivt redskap. I detta synsätt betonas subjektiva upplevelser och kunskap ses som någonting personligt, subjektivt och unikt. Med utgångspunkt i detta perspektiv är huvudsyftet i forskningen att skapa en förståelse för individen och det specifika fallet, snarare än att finna generella beskrivningar av ett fenomen. Med utgångspunkt i detta intresserar man sig för att skapa förståelse för hur individer skapar, modifierar och tolkar omvärlden (Cohen et al., 2007, Fejes & Thornberg, 2015).

De antaganden forskaren gör gällande omvärlden och kunskap, blir direkt avgörande för vilka metodologiska utgångspunkter denne kommer att ta. Metod kan sägas innefatta räckvidden av tillvägagångssätt som används i pedagogisk forskning i syfte att samla in data som kommer att ligga till grund för de slutsatser och tolkningar som forskaren gör (Cohen et al., 2007). Vidare beskriver Fejes & Thornberg (2015) metodologi som "...läran om tillvägagångssätt vid genomförande av vetenskapliga studier" (s 22). Forskare som ser på världen som en hård och extern verklighet, tenderar att använda sig av kvantitativa metoder som syftar till att beskriva verkligheten med hjälp av siffrvärden och statistik. Dessa kommer i sin tur att generera generaliserbara och mätbara resultat. Forskare som istället betraktar världen som subjektiv, nyttjar vanligen kvalitativa metoder där verkligheten ofta beskrivs genom orddata och språkliga utsagor.

Detta eftersom att dessa metoder ger forskaren tillgång till individers tolkningar av olika fenomen (Cohen et al., 2007, Fejes & Thornberg, 2015).

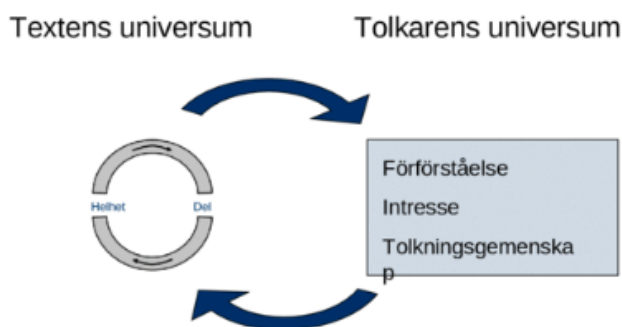
Med bakgrund i ovan är det relevant att ställa sig frågan om vad som kännetecknar 'god forskning'. Frågan har inget definitivt svar eftersom att detta är beroende av vad forskaren ämnar att undersöka och vilka metodologiska utgångspunkter som lämpar sig bäst för att besvara forskarens frågeställning. Av denna anledning är 'god forskning' istället beroende av de val som forskaren genomgående gör i sin forskningsprocess eftersom att dessa grundar sig i forskarens antaganden om den sociala världen samt dennes syn på kunskap. Oberoende av vilka val som forskaren gör, innebär dessa både fördelar och nackdelar, då olika forskningsmetoder kan besvara olika forskningsfrågor. Det som istället blir avgörande för att uppnå 'god forskning' är att forskaren gör genomtänkta val och att dessa är väl uttalade i forskningsrapporten (Denscombe, 2009).

2.1.2 Metodologiska utgångspunkter för uppsatsen

Med utgångspunkt i uppsatsens syfte, har vi antagit ett tolkande och reflexivt förhållningssätt då vi anser detta bäst lämpat för att kunna besvara detta. Att vara reflexiv handlar om "...att vara medveten om omständigheter kring de olika aspekterna av studien och att aktivt fundera över vad de kan få för konsekvenser" (Fejes & Thornberg, 2015 s 242). Vidare innebär detta att "...man reflekterar över sina egna resultat och hur dessa är, beroende av forskarens perspektiv, roll och hur forskningsprocessen framskred (Fejes & Thornberg, 2015 s 268). Då vi ämnar att beskriva och analysera hur en organisation använder Employer Branding som strategi blir det av betydelse att få tillgång till informanternas uppfattningar av detta fenomen. I syfte att besvara vårt syfte vill vi därför ta del av subjektiva utsagor, vilka ger utrymme till djupgående data och möjlighet för oss som forskare att delta i forsknings-sammanhanget, snarare än att vara observerande. Fejes & Thornberg (2015) belyser att en tolkande ingång är lämplig när studien berör informanternas egna upplevelser samt då forskaren önskar låta informanterna tala öppet och brett om studieområdet. Detta kan liknas vid hur Cohen et al. (2007) beskriver det hermeneutiska perspektivet; "...hermeneutics focuses on interaction and language; it seeks to understand situations through the eyes of the participants" (Cohen et al., 2007 s 27). Detta vetenskapliga förhållningssätt bygger på att det finns en dialektik mellan föregående forskning och det empiriska material som ska tolkas. Denna dialektik utgör den hermeneutiska cirkeln som genom en cirkulär rörelse låter tolkningen växa fram från individens förförståelse och dennes möte med nya erfarenheter. Detta leder i sin tur till ny förförståelse som i kommande tolkningar fungerar som förståelse. Sammantaget bidrar den hermeneutiska cirkeln till att fördjupa forskarens tolkningar ytterligare (Fejes & Thornberg, 2015).

Med bakgrund i vårt vetenskapliga förhållningssätt har vi ställts inför frågan om vilket angreppssätt som är lämpligt att anta. De två huvudsakliga ansatserna för resonande och slutledning i forskningsprocesser är induktion och deduktion. Genom en induktiv ansats drar forskaren slutsatser baserat på sina upplevelser av en mängd enskilda fall, det vill säga att forskaren söker slutsatser genom att observera och erfara. I en deduktiv ansats utgår forskaren, i motsats till induktion, från en allmän regel eller teori med syftet att undersöka huruvida denna stämmer överens med ett eller flera fall (Fejes &

Thornberg, 2015). Med hänsyn tagen till vårt forskningsområde samt vår tolkande ingång har vi valt en mellanväg; abduktion. Detta innebär att vi genomgående har pendlat mellan data och redan etablerade teorier, och Cohen et al. (2007) beskriver abduktion som "...a back-and-forth process of induction (from observation to hypothesis) and deduction (from hypothesis to implications)" (s 6). Därutöver har vi gjort jämförelser och tolkningar i sökandet efter teman, och vi har varit öppna för data men inte avvisat teoretiska föreställningar (Fejes & Thornberg, 2015). Detta är ett sätt att genom hela forskningsprocessen resonera och dra slutsatser, och de slutsatser som redogörs för är alltid öppna för revidering av ny data eller andra hypoteser.



Figur 1 - Den hermeneutiska cirkeln (Föreläsning, Löfgren Martinsson, hämtad 2018-12-03)

Som en följd av de metodologiska och vetenskapliga utgångspunkter som har valts för uppsatsen, blir det aktuellt att välja hur vi ska undersöka vårt forskningsområde. Enligt Alvesson (2011) lämpar sig en kvalitativ metod väl för att samla in tolkningar av människors upplevelser, vilket kan sättas i relation till vårt huvudsyfte. Vidare kan kvalitativa metoder beskrivas som "...an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them" (Denzin & Lincoln, 2005 i Creswell, 2007 s 36). I kvalitativa metoder ligger fokus på öppen, mångtydig empiri men arbetet med kodifiering och kategorisering utgör även en stor del i denna metod (Alvesson & Sköldberg, 2017). Metoden tar även hänsyn till den komplexitet som data innehåller och av denna anledning lämpar sig denna metod väl för att undersöka komplexa och subtila fenomen (Denscombe, 2009). I en kvalitativ forskningsmetod är ett vanligt insamlingsinstrument forskningsintervjuer och Cohen et al. (2007) beskriver detta som ett flexibelt verktyg som möjliggör för flera dimensioner. Vidare menar Cohen et al. (2007) att forskningsintervjuer har tre huvudsyften; att få kunskap, testa hypoteser samt att vara en del av flera metoder. Intervjuer är ett insamlingsinstrument som ger forskaren möjlighet att bestämma hur öppen och spontan intervjun ska vara, genom att bestämma grad för strukturering av denna (Cohen et al., 2007).

Trots att intervjuer som insamlingsmetod skapar möjligheter för forskaren innebär dessa även svårigheter och utmaningar (Alvesson, 2011). Alvesson (2011) beskriver forskningsintervjuer som komplexa och lyfter bland annat svårigheten med den interpersonella relationen och menar att det är en utmaning att formulera sig om intervjuämnet. Därutöver lyfter Alvesson (2011) aspekten om motivation hos intervjupersonen, alltså att det kan finnas svårigheter i att skapa intresse för att aktivt

delta. Vidare menar Alvesson (2011) att en utmaning är att människor inte nödvändigtvis talar sanning och att det finns en risk att de som vet mycket har svårt att uttrycka detta, alternativt att de som inte har någon kunskap i ämnet talar ändå. Utöver dessa utmaningar lyfter Cohen et al. (2007) att det i intervjusituationen finns ett maktförhållande mellan intervjuaren och intervjupersonen, då intervjuaren styr situationen genom att välja ämne, frågor och begränsningar. Forskare måste vidare ta hänsyn till sin egen påverkan som intervjuare för att undvika partiskhet. Det är därför viktigt att inte uppvisa en viss attityd eller åsikt i en fråga som kan påverka intervjupersonens svar (Cohen et al., 2007).

2.2 Planering och genomförande

2.2.1 Förförståelse

I denna uppsats har vi försökt att medvetandegöra våra förkunskaper kring vårt forskningsområde samt de föreställningar som vi har kring organisationen i fråga. Gällande forskningsområdet hade vi i början av projektet en begränsad förförståelse för begreppet Employer Branding, dock hade vi en uppfattning om vad detta begrepp kortfattat innebär. På grund av uppsatsens tidsaspekt samt i väntan på att organisationen skulle godkänna vårt uppsatsidé, ansåg vi det nödvändigt att initialt påbörja insamlandet av teorimaterial genom att skapa oss en överblick av den forskning som finns på området. Vidare innebar detta att vi vid våra intervjuer hade tillgodogjort oss mer kunskap än vad vi initialt hade. Detta kan antas ha haft påverkan på de intervjufrågor som vi formulerat samt hur vi har tolkat de svar som informanterna har gett. Vi anser dock även att detta har varit till fördel för oss då detta har bidragit till en fördjupning i våra intervjuguider och att det har berikat de dialoger vi har haft med organisationen. Gällande organisationen har vi båda haft föreställningar om denna, då det är ett välkänt varumärke som dessutom har närvaro i vår hemkommun. Därutöver har vi ett antal bekanta som arbetar i organisationen och därigenom kan detta ha föranlett vårt intryck av organisationen innan vi fick en djupare kontakt med denna.

Med bakgrund i att vi har förförståelse om organisationen samt kunskap om forskningsområdet, har vi valt att använda oss av organisationens beskrivning av begreppet Employer Branding samt de teoretiska definitioner vi presenterat. Vi har således använt organisationens definition samt teori för att förstå och tolka fenomenet och genom att göra detta är förhoppningen att vi ska kunna göra tolkningar som bygger på en rättvisande bild av organisationen och forskningsområdet.

2.2.2 Planering och urval

Den berörda organisationen valdes med hänsyn tagen till uppsatsens forskningsområde Employer Branding. I syfte att kunna besvara vårt syfte, önskade vi närma oss en organisation som arbetar aktivt med detta begrepp och som har utarbetade strategier för detta. Genom samtal med en bekant som arbetar i organisationen framkom det att denna har ett pågående arbete med Employer Branding, vilket föranledde vårt intresse att göra vidare research kring organisationen. Under vår research fick vi uppfattningen att

organisationen har en medvetenhet kring Employer Branding, bland annat då detta berörs på organisationens hemsida. På hemsidan återges bland annat att det är viktigt att arbeta för att bli en attraktiv arbetsgivare och att de anställda fungerar som den viktigaste kommunikationskanalen utåt. Därutöver beskriver organisationen att det är absolut nödvändigt att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke för att nå framgång och lojalitet (Organisationens hemsida, 2018). Med utgångspunkt i detta tog vi kontakt med organisationen på regional nivå för att presentera vår uppsatsidé och för att se om intresse fanns att delta. Vår kontaktperson hänvisade oss vidare till central nivå där vi i dialog med Head of Employer Branding kom överens om att genomföra vårt kandidatarbete i organisationen.

Då vi i denna uppsats valt att genomföra forskningsintervjuer som metodologiskt tillvägagångssätt, blev vår nästa uppgift att göra ett urval av informanter. Detta innebär att vi behövde ta ställning till vilka som skulle delta samt hur många. Mycket tanke lades vid hur detta skulle ske, då vi var tvungna att ta hänsyn till flera faktorer. Bland dessa kan nämnas den tidsåtgång som krävs för att genomföra djupgående intervjuer, vår icke-kännedom om företagets struktur och uppbyggnad, den begränsade tidsaspekten för vår datainsamling samt uppsatsens syfte. Detta ligger väl i linje med hur Cohen et al. (2007) menar att forskare bör arbeta med urvalsplanering, nämligen att dessa val måste göras tidigt i forskningsprocessen och att faktorer som kostnad, tillgänglighet och tid måste tas i åtanke. Dessutom finns det flera olika sätt på vilka forskare kan göra urval, ett sätt är det som Denscombe (2009) kallar sannolikhetsurval som innebär att forskaren gör ett urval med utgångspunkt i att dessa informanter kan antas utgöra ett representativt tvärsnitt av den population som studeras. I motsats till sannolikhetsurval kan ett icke-sannolikhetsurval användas, vilket istället innebär att forskaren är medveten om att de personer som ingår i urvalet inte är representativa för populationen som helhet (Denscombe, 2009). Motiveringen till att en forskare väljer ett icke-sannolikhetsurval snarare än ett sannolikhetsurval, grundar sig bland annat i att forskaren anser att det inte är möjligt att inkludera ett tillräckligt stort urval i undersökningen samt att forskaren saknar tillräcklig kunskap om populationen för att kunna genomföra ett sannolikhetsurval (Denscombe, 2009). Med hänsyn tagen till uppsatsens syfte att återge och tolka uppfattningar i det berörda ämnet samt att vi inte ämnar att dra generaliserbara slutsatser anser vi det nödvändigt att använda oss av ett icke-sannolikhetsurval. Gällande storleken på urval i forskningssammanhang menar Cohen et al. (2007) att "...there is no clear-cut answer, for the correct sample size depends on the purpose of the study" (s 101). Eftersom att vårt syfte handlar om att återge tolkningar av det studerade fenomenet snarare än att samla in data för att dra generaliserbara slutsatser, så valde vi att genomföra intervjuer med totalt sju informanter; en huvudansvarig för organisationens arbete med Employer Branding samt sex medarbetare. Vi ansåg att detta urval ger oss ett tillräckligt stort datamaterial för att kunna tolka och presentera uppfattningar.

Som metod har vi använt oss av vad som kallas 'purposive sampling', vilket innebär att forskaren handplockar urvalet med utgångspunkt i vissa karakteristika. Genom denna typ av urvalsmetod skapar forskaren ett urval som motsvarar forskarens behov och intresse, bland annat genom att informanterna kan förmodas ha kunskap eller insikt i forskningsområdet (Cohen et al., 2007). Med utgångspunkt i vår önskan om att undersöka en specifik organisation har denna urvalsmetod varit avgörande för att kunna

säkerställa att våra frågor kan besvaras, då våra informanter har kännedom om arbetsgivaren. Alvesson (2011) menar vidare att forskare bör ha två huvudprinciper i åtanke vid valet av informanter. Dessa avser representativitet, som skapar bredd och variation i urvalet samt kvalitetsurval som innebär att forskaren väljer informanter som har egenskaper som gör dem relevanta för projektet. Genom att ta hänsyn till detta kan forskaren i högre grad säkerställa att olika röster får komma till tals och att dessa får påverka på resultatet. På så sätt kan forskaren minimera risken att en viss grupp blir överrepresenterad och att denna får och vidareför en selektiv bild (Alvesson, 2011). Dessa principer har haft stor betydelse i vårt urval och kan därför antas bidra till uppsatsens resultat.

Den huvudansvarige valdes ut med utgångspunkt i det intresse vi har av att få kännedom om organisationens strategiska arbete med Employer Branding. Vidare stod vi inför uppgiften att göra urvalet av de sex medarbetarna. Då vi saknade kännedom kring hur organisationen är strukturerad ansåg vi att vi inte var lämpade att göra det faktiska urvalet. Vi valde därför att utforma ett antal urvalskriterier för att sedan få hjälp av en kontakt i organisationen på regional nivå som gjorde urvalet åt oss. Enligt våra urvalskriterier önskade vi en fördelning mellan kön, arbetsposition samt att medarbetarna skulle ha en kort anställningstid (cirka 2-3 år). Syftet med detta var att få en bredd i urvalet och att kunna samla in uppfattningar från en mer heterogen grupp, då vi ansåg det intressant att se huruvida medarbetare i olika positioner uppfattar organisationen på olika sätt. Eftersom Employer Branding som begrepp är relativt nytt, ansåg vi det intressant att främst intervjua medarbetare som har varit anställda relativt kort tid då dessa kan ha blivit påverkade av organisationens arbete med detta när de gjort sitt val av arbetsgivare. Vidare i diskussionen av detta urvalskriterium tänkte vi att de medarbetare med kortare anställningstid möjligen också skulle ha lättare att minnas och återge varför de attraherades av organisationen. Anledningen till att vi önskat intervjua medarbetare med anställningstid på minst två år, kan kopplas till våra föreställningar om att dessa kan ha skapat sig en djupare bild av organisationen och dess utvecklingsmöjligheter.

Det urval av medarbetare som slutligen presenterades av organisationen utgjordes av totalt sex medarbetare, varav fyra var kvinnor och två män. Samtliga informanter utgår från samma kontor men kan vara positionerade på olika projekt. Fördelningen i arbetspositioner såg ut som följande; en platschef, två kalkylingenjörer, två arbetsledare och en projekteringsledare. Detta innebär således att 80% av urvalet innehar en chefsbefattning, trots att dessa positioner i sig kan skilja sig åt i ansvarsområde och storlek. Anställningstiden hos informanterna varierade, vilket innebär att detta inte motsvarade vårt kriterium till fullo. Fördelningen av anställningstid såg ut som följer; 1,5 år, 2 år, 2 år, 2,5 år, 6 år samt 9 år.

2.2.3 Datainsamling

2.2.3.1 Intervjuernas utformning

Forskningsintervjuer kan enligt Denscombe (2009) delas in utifrån grad av struktur. En intervju kan vara strikt strukturerad vilket innebär att forskaren har en tydlig, på förhand

bestämd plan som ej ska avvika från. Ett annat sätt att genomföra en intervju är som ett helt ostrukturerat samtal där forskaren är öppen för olika riktningar och ger mycket stort utrymme till intervjupersonen. Vi har i denna uppsats använt en mellanväg som kallas för semistrukturerade intervjuer, vilket enligt Denscombe (2009) har viss grad av struktur och styrs av ett antal teman. Denna grad av strukturering lämpar sig väl vid kvalitativa studier då forskaren kan erhålla rika beskrivningar och ta del av kvalificerade intervjupersoners insikter och uppfattningar om det studerade fenomenet. Vi som forskare måste dock vara medvetna om att denna grad av strukturering även innebär risker, till exempel menar Alvesson (2011) att det kan leda till spretiga resultat som är svårtydda om informanterna får tala alltför fritt. Med detta i åtanke har vi därför valt att på förhand formulera teman, frågor och ordningsföljd men med öppenhet för att förändringar kan bli nödvändiga i intervjuerna. Våra intervjuer har byggts på tre övergripande teman som går att återknyta till undersökningsområdet, dessa teman är attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Frågorna i intervjuerna är dessutom ordnade i en följd som utgår från hur Denscombe (2009) menar att man bör göra, det vill säga att inleda med mer rutinmässiga frågor för att sedan övergå till frågor av mer komplex karaktär.

Då vi hade olika intentioner med intervjun med Head of Employer Branding respektive medarbetarna, har vi sammanställt två skilda intervjuguider. I intervjuguiden för Head of Employer Branding formulerade vi frågor av mer strategisk karaktär med syfte att skapa en bild av arbetets utformning, mål och bakgrund. I intervjuguiden för medarbetarna fokuserade frågorna istället på deras subjektiva uppfattningar om organisationen. Med utgångspunkt i att dessa intervjuguider skiljer sig åt har vi beräknat tidsåtgången för att genomföra dessa intervjuer till 1,5 timmar för Head of Employer Branding respektive 45 minuter per medarbetare.

När intervjuguiderna sammanställts, tog vi kontakt med samtliga informanter för att boka tid för intervjuer. Under detta samtal informerades dessa även om studiens huvudsyfte, att intervjuerna kommer att spelas in samt förväntad tidslängd. I detta inledande samtal med informanterna har vi även informerat om det som Cohen et al (2007) kallar 'informed consent', vilket innebär att informanterna har rätten att neka deltagande eller att avbryta medverkan efter det att forskningen har påbörjats.

2.2.3.2 Intervjuernas genomförande

Vi valde att arrangera den första intervjun med Head of Employer Branding som ett inspelat videosamtal, med anledning av att denna person är positionerad i Stockholm. Anledningen till att vi ville genomföra denna intervju som videosamtal är då denna metod fångar såväl icke-verbal som verbal kommunikation (Denscombe, 2009). Denscombe (2009) menar vidare att inspelning av intervjuer "...erbjuder en permanent och närmast fullständig dokumentation" (s 259) och att detta erbjuder andra forskare möjlighet till kontroll av det insamlade materialet. Enligt vår planering ämnade vi att genomföra resterande intervjuer på samma sätt, då dessa informanter var positionerade på olika platser och detta möjliggjorde för oss att vara mer tidseffektiva. Det visade sig dock att informanterna saknade tillgång till kamera, varpå intervjuerna genomfördes som inspelade telefonsamtal istället. Miller & Cannell (1997, i Cohen et al., 2007) menar att det finns ett antal problem med att genomföra intervjuer via telefon och lyfter

fram att man genom dessa går miste om icke-verbala uttryck, såsom gester, minspel och Robinson (1982, i Cohen et al., 2007) menar vidare att tystnad och pauser kan vara av signifikans men att dessa uteblir i telefonintervjuer. Miller & Cannell (1997, i Cohen et al., 2007) menar att det i forskning visat sig att just icke-verbala uttryck uteblir och att intervjuer i sig är en social situation och att man genom att genomföra intervjuer som telefonsamtal kan påverka dess validitet och reliabilitet. Å andra sidan menar Nias (1992, i Cohen et al., 2007) samt Miller & Cannell (1997, i Cohen et al., 2007) att det faktum att intervjuerna inte sker ansikte mot ansikte faktiskt kan stärka reliabiliteten på så sätt att intervjupersonen har lättare att dela med sig av information då det inte blir en lika intim situation. Sammanfattningsvis har telefonintervjuer styrkor och svagheter och forskare måste göra avvägningar mellan dessa. Generellt sett brukar dessa vara kortare, mer fokuserade och är användbara för att kontakta personer som har mycket att göra (Harvey 1998, Miller 1995, i Cohen et al., 2007).

Innan intervjuerna påbörjades påminde vi om uppsatsens syfte, inspelningen, informed consent samt att vi därutöver informerade om att materialet kommer att hanteras konfidentiellt, vilket enligt Cohen (2007) innebär att "...although researchers know who has provided the information or are able to identify participants from the information given, they will in no way make the connection known publicly; the boundaries surrounding the shared secret will be protected" (2007 s 64). Vidare informades informanterna om att deras anonymitet däremot inte kan garanteras, eftersom att deras identitet är känd för oss som forskare (Denscombe, 2009). Under samtliga intervjuer medverkade vi båda, där den ena hade huvudansvar för att ställa de på förhand formulerade frågorna, och den andra satt med för att uppmärksamma detaljer och formulera eventuella följdfrågor. Genom att båda deltog i samtliga intervjuer kunde vi också öka sannolikheten för att intervjuerna blev likvärdiga, det vill säga att alla informanterna erbjöds samma möjlighet till utrymme och att frågorna formulerades på samma sätt.

2.2.4 Bearbetning och analys

Bogdan och Biklen (2007 i Fejes & Thornberg, 2015) definierar dataanalys i kvalitativ forskning som "...den process under vilken forskaren systematiskt undersöker och arrangerar sitt datamaterial (till exempel intervjutranskriptioner, fältanteckningar eller annat material) för att komma fram till ett resultat" (s 34). I denna typ av analys arbetar forskare därför med att organisera och bryta ner materialet till hanterbara kategorier, koda det och söka efter mönster (Fejes & Thornberg, 2015). Fejes & Thornberg (2015) menar att en utmaning som forskaren ställs inför i detta arbete således är att urskilja betydelsefulla mönster från en massiv mängd data, och på så sätt skapa mening. Vidare menar Denscombe (2009) att forskare bör ha fyra principer i åtanke för kvalitativ dataanalys, vilka handlar om att forskningens resultat ska vara tydligt förankrad i data, att förklaringen av data ska grunda sig i noggrann läsning av det empiriska materialet, att forskaren i möjligaste mån undviker obefogade föreställningar i analysen samt att processen sker som en repetitiv sådan. En repetitiv process innebär att "...utvecklingen av teorier, hypoteser, begrepp och generaliseringar ska grunda sig på en process som ständigt rör sig fram och tillbaka i jämförelsen av empiriska data med den koder, kategorier och begrepp som används" (Denscombe, 2009 ss 368-369).

Med utgångspunkt i kvalitativ analys och vår hermeneutiska ansats, är syftet att skapa förståelse för den mening, innebörd och de värderingar som finns i det empiriska materialet, som i huvudsak utgörs av textmaterial. I denna typ av analys bör forskaren ha en genuint nyfiken hållning till materialet, där denne medvetandegör sin egen förståelse och förförståelse för att ha möjlighet att öka förståelsen för textens innehåll. Förståelsen och förförståelsen kommer vidare att ha påverkan på de tolkningar som växer fram. I detta skede är det dessutom av betydelse att forskaren är öppen genom att inta ett reflexivt förhållningssätt där oväntade dimensioner kan framkomma (Fejes & Thornberg, 2015). Inom den hermeneutiska forskningen finns det ingen generell arbetsmodell för hur analysen eller tolkningen bör ske, då denna är beroende av forskarens förförståelse och ingångar (Fejes & Thornberg, 2015). Fejes & Thornberg (2015) menar att forskarens uppgift är att förstå vad textmaterialet handlar om och i vilken kontext denna har sitt ursprung. När forskaren initialt börjat studera textmaterialet, sker oundvikligen en naiv tolkning som innebär att denna saknar djup och förankring i det övriga materialet. Den mogna tolkningen växer fram allt eftersom att forskaren blir förtrogen med materialet, då de enskilda delarna nu kan sättas i relation till helheten. Denna process kan återknytas till den hermeneutiska cirkeln, vilken innebär att en enskild del blir begriplig först när den sätts i relation till helheten (Denscombe, 2009).

Med bakgrund i detta har vårt analysarbete tagit avstamp i en repetitiv process genom vilken vi kontinuerligt har rört oss mellan de presenterade data och de tolkningar som har växt fram.

Vi har tagit dessutom tagit hänsyn till Denscombe's (2009) fyra principer för kvalitativ dataanalys, som presenterats ovan. Vidare har vi i vårt tolkningsarbete initialt transkriberat och skrivit ut de intervjuer vi har genomfört. Därefter har vi studerat materialet, för att skapa oss en första bild av dessa utsagor. Denna inledande del bidrog till en första tolkning, vilket kan liknas vid det som av Fejes & Thornberg (2015) beskrivs som naiv tolkning. Dessa utsagor har vi i sin tur ställt i relation till varandra, i syfte att nå en mogen tolkning samt hitta återkommande teman och kategorier i materialet. De teman som återfunnits och valts ut är utmaningar med Employer Branding, den externa och interna betydelsen samt interna och sociala faktorer betydelse för trivsel och motivation, och dessa har valts ut med hänsyn tagen till uppsatsens syfte och forskningsområde. Dessutom har vi valt att enbart presentera det empiriska material som är relevant för studieområdet.

2.2.5 Kvalitetsaspekter

2.2.5.1 Mått på trovärdighet och tillförlitlighet

Fejes och Thornberg (2015) använder kvalitet som ett överordnat begrepp för att beskriva noggrann, systematisk och väl genomförd kvalitativ forskning. Inom forskning används ofta begreppet validitet, vilken handlar om noggrannhet och precision i data samt dess lämplighet i förhållande till forskningsfrågan (Denscombe, 2015). Enligt Cohen et al. (2007) är detta en viktig faktor för att mäta forskningsresultat i både kvantitativ och kvalitativ forskning, men innebörden av begreppet skiljer sig åt. Winter

(2000 i Cohen et al., 2007) menar att validiteten inom kvalitativ forskning uttrycks genom djup, ärlighet, och opartiskhet. Det är omöjligt att garantera validitet eftersom att den kvalitativa forskningen handlar om subjektiva uppfattningar. Av denna anledning menar Cohen et al. (2007) att validitet snarare ska ses som något att förhålla sig till snarare än att detta är ett kriterium som måste uppfyllas. Ytterligare ett kvalitetsmått som används i forskning är reliabilitet, vilket handlar om tillförlitlighet i en studie och vid hög reliabilitet är resultatet detsamma vid upprepade mätningar. Cohen et al. (2007) beskriver att studier och resultat inom kvalitativ forskning inte är duplicerbara, och att detta inte heller är en målsättning inom denna typ av forskning. Cohen et al. (2007) menar vidare att studiernas unika resultat bör ses som en styrka snarare än en svaghet. I kvalitativ forskning kan man alltså betrakta tillförlitlighet som hur väl forskarens insamlade data stämmer överens med vad som faktiskt skedde i den miljö som undersökts. Inom kvalitativ forskning är forskarens tolkningar avgörande, vilket betyder att samma studie skulle kunna få olika resultat men trots detta kan båda vara tillförlitliga (Lincoln and Guba, 1985 i Cohen et al., 2007).

Fejes & Thornberg (2015) menar att det finns andra begrepp som anses vara mer avpassade kvalitativ forskning än validitet och reliabilitet. Dessa begrepp är bland annat rigorositet, trovärdighet och tillförlitlighet som handlar om "...hur noggrann och systematisk man har varit under hela forskningsprocessen, hur trovärdiga och tillförlitliga ens resultat är som en följd av hur man har gått tillväga beträffande datainsamling och analys" (Fejes & Thornberg 2015, s 259).

2.2.5.2 Etiska ställningstaganden

Etik har i forskning definierats som "...a matter of principled sensitivity to the rights of others, and that 'while truth is good, respect for human dignity is better'" (Cavan, 1977 i Cohen, 2007 s 810) och etiska ställningstaganden har stor betydelse för forskningens kvalitet, genomförande och hur resultat av forskning på ett ansvarsfullt sätt kan användas (Vetenskapsrådet, 2018). Samtidigt är det av vikt att vara medveten om att forskningsetiken inte är statisk utan att denna förändras i enlighet med det vetenskapliga landskapet. Forskningsetiska ställningstaganden handlar till stor del om att tillgodose olika legitima intressen på ett balanserat sätt, där integritetsintressen är ett exempel på ett sådant, vilket handlar om att skydda deltagare mot olika former av skada eller risk för skada (Vetenskapsrådet, 2018).

I denna uppsats har etiska ställningstagande gjorts med bakgrund i ett antal etiska principer, vilka handlar om tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar (Denscombe, 2009). Vi har förhållit oss till dessa principer genom att samla in och bearbeta data på ett ärligt sätt, endast samla in de data som är nödvändiga i förhållande till uppsatsens syfte samt att vi endast använt data utifrån det specificerade syftet. Vidare har vi genomgående försökt att vara ärliga och transparenta i vår framställning av våra tillvägagångssätt och de resultat vi nått, för att undvika att presentera oriktiga framställningar. Utöver detta har vi sett till att skydda deltagarnas intressen genom att erbjuda konfidentialitet, försäkrat oss om deras vilja att frivilligt delta genom hela studien samt varit ärliga om studiens syfte och vad som förväntas av de deltagande (jfr: Vetenskapsrådet, 2018, Denscombe, 2009).

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt kommer inledningsvis en överblick av vårt tillvägagångssätt vid sökning och urval av källor att presenteras, och en källdiskussion kommer att föras. Därefter följer en presentation av relevant teori kring forskningsämnet, som vidare kommer att ligga till grund för uppsatsens analys.

3.1 Sökning, urval och källkritik

Då denna uppsats till stor del grundar sig på tidigare forskning kommer uppsatsen vara avhängig av kvalitén på denna. I urvalet av tidigare forskning har tryckt litteratur, vetenskapliga artiklar samt avhandlingar utgjort de huvudsakliga källorna. Utöver det har ett antal uppsatser på universitetsnivå samt statistiska undersökningar använts i syfte att vidga vår förståelse för forskningsområdet samt för att finna ytterligare litteratur. Vid sökning av relevant vetenskaplig litteratur och artiklar har vi främst använt oss av Google Scholar och LUBsearch som sökmotorer, detta för att säkerställa en viss grad av vetenskaplighet i materialet. Vi har genomgående antagit ett källkritiskt förhållningssätt genom att ta hänsyn till källornas trovärdighet och autenticitet, detta genom att vi sett till att materialet är hämtat från vetenskapliga hemsidor i så stor utsträckning som möjligt samt att vi granskat att materialet är publicerat i forskningsändamål. Dessutom har vi säkerställt att litteraturen innehåft hänvisningar till tidigare forskning samt att materialet blivit granskat av andra forskare och på så sätt är kvalitetsgranskat (Denscombe, 2009).

I sökprocessen har vi avgränsat oss genom att söka på begrepp som *Employer Branding*, *Branding*, *Employer Value Proposition*, *Kompetens*, *Kompetensutveckling* och *Motivation*. Dessa begrepp har valts ut i syfte att skapa en sökprofil som känns relevant i förhållande till uppsatsens forskningsområde och syfte. För att definiera huvudbegreppet *Employer Branding* har vid ett tillfälle sökmotorn Wikipedia använts, detta för att ytterligare tydliggöra begreppets innebörd. Utöver detta har begreppsdefinitioner förekommit på engelska vid ett antal tillfällen, vilket har gjorts utifrån intentionen att presentera en sann bild av begrepp då en översättning skulle kunna innebära ett eventuellt bortfall av information eller feltolkning.

Gällande de källor som använts i uppsatsen har till stor del förstahandskällor använts när detta har varit möjligt. För att definiera begrepp som *Employer Branding* och *Employer Value Proposition* har originalkällor använts då dessa legat till grund för hur forskningsområdet och övriga definitioner har vidareutvecklats. *Employer Branding* som forskningsområde är relativt nytt och av denna anledning har det varit något problematiskt att finna omfattande forskning att presentera, framförallt tryckt litteratur. Den tryckta litteratur som finns på området är ofta inte av forskningsbaserad karaktär, utan är snarare praktiskt inriktad och är ofta författad av chefer och konsulter. För att kunna säkerställa vetenskapligheten har av denna anledning de källor som använts kring begreppet *Employer Branding* framförallt utgjorts av vetenskapliga artiklar och andra forskningsinriktade texter. Vi har dock utöver detta använt oss av en tryckt källa som inte kan anses vetenskaplig i samma grad som övriga, nämligen Dyhre & Parment.

Detta val har gjorts med bakgrund i att vi noterat att flera andra forskare använt sig av denna källa i liknande uppsatser, samt att vår research påvisat att Dyhre är ett vanligt förekommande namn på området då hon författat tre böcker kring Employer Branding. Denna källa har använts i teoriavsnittet i beskrivande syfte, däremot har inga avgörande resonemang eller avsnitt baserats på denna källa med utgångspunkt i att vetenskapligheten inte kan säkerställas. För att beskriva begreppen kompetens och kompetensutveckling har ett flertal källor använts och även här har förstahandskällor till stor del använts, såsom Lundmark och Ellström. I några fall har andrahandskällor använts, vilket bör belysas i denna källdiskussion då det kan finnas en risk att informationen inte återgivits på korrekt sätt eller att andra författare gjort en egen tolkning av materialet.

Som nämnt är Employer Branding som forskningsområde relativt nytt, vilket har bidragit till att övervägande del av det forskningsmaterial som presenterats är framtaget under senare år och således är aktuellt i nutid. Vid de tillfällen som vi presenterat äldre källor har detta främst handlat om att återge originalbeskrivningar, eller då sökprofilen inneburit att endast äldre resultat har funnits. Gällande avsnitten kompetens, kompetensutveckling och motivation har generellt något äldre källor använts då dessa forskningsområde har en mer långtgående historia, samt att vi ansett detta teoretiska material till stor del vara redan etablerade teorier eller begrepp som används som utgångspunkt av nuvarande forskare.

Slutligen är vi medvetna om att vi gjort ett urval av källor baserat på våra preferenser och utifrån uppsatsens syfte. För att återge ett exempel har Herzberg's tvåfaktorteori valts ut med bakgrund i att vi ansett denna relevant i förhållande till vårt empiriska material, vi har alltså inte ämnat att återge en bild av samtliga forskningsteorier kring motivation. Därutöver bör nämnas att vi inte har kunnat återge en fullständig källhänvisning när vi hämtat information från organisationens hemsida, detta för att lyckas säkerställa organisationens anonymitet.

3.2 Brand och Branding

Begreppet 'brand' är objekt för en rad olika definitioner. Kotler (1984, i Røvik, 2008:168) definierar 'brand' som "...a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, which is intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers, and to differentiate them from those competitors.". Kapferer (2004) definierar 'brand' som "...a sign, or set of signs, certifying the origin of a product or service and differentiating it from competition" (s 8). Vidare finns Keller's (1998, i Kapferer, 2004) definition från 1998 som definierar 'brand' som "...a set of mental associations held by the consumer, which add to the perceived value of a product or service" (s 11).

Røvik (2008) menar att en av samtidens huvudtrender vad gäller organisationstänkande kommer till uttryck i "ett antal till synes olikartade idéer om uppbyggnad av varumärken, kommunikationsstrategier, organisationers samhällsansvar och design av visuella symboler" (s 165). Det som särskiljer dessa idéer från många andra är dess tydliga expressiva karakteristika. Med andra ord handlar dessa idéer om att presentera

organisationer på ett så fördelaktigt sätt som möjligt gentemot omgivningens olika aktörer (Røvik (2008). Røvik (2008) använder 'omdömeshantering' som ett samlingsbegrepp för dessa idéströmningar och menar vidare att detta begrepp kan ses som en synonym till "legitimitet". Det handlar alltså om omgivningens acceptans och förtroende för organisationen i fråga.

Attraktionsförmåga är ett måste för organisationer då detta blir direkt avgörande för om de får några sökande till utlysta tjänster eller ej. Intresse måste med andra ord väckas på olika sätt i de olika målgrupperna som organisationen söker (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson, 2011). Enligt Carless (2005, i Nilsson et al., 2011) beror en organisations attraktivitet främst på huruvida den sökande anser sig passa in i organisationen och om denna anser sig lämpad för det arbete som utlyses. Enligt forskning har den kunskap som individer besitter gällande organisationen och den uppfattning som de har vad gäller möjligheter till utveckling och om organisationskulturen en betydande roll för potentiella medarbetares syn på organisationen (Cable och Graham, 2000, i Nilsson et al., 2011)

Inom samlingsbegreppet 'omdömeshantering' inryms varumärkesbyggande, även kallat branding och detta område är (inom omdömeshantering) det mest uppmärksammade i samtiden (Røvik, 2008). Branding framstår i allt större utsträckning som ett skarpt avgränsat och specialiserat fält och Kapferer (2004:3, i Røvik, 2008) uttrycker det som ett 'International Branding Community' (s 167).

3.3 Employer Brand & Employer Branding

Begreppet Employer Brand kan kortfattat översättas som "arbetsgivarimage", och enligt Ambler & Barrow (1996 s 187) som var de första att definiera begreppet beskrivs detta som "...the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company". Moroko & Uncles (2008, i Foster et al., 2010) menar att en organisations Employer Brand kan ses som ett psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, där arbetsgivaren genom sitt varumärke och image skapar ett löfte om vad den anställde kan förvänta sig av organisationen. Backhaus & Tikoo (2004) menar därutöver att detta begrepp kan beskrivas som "...the application of branding used in human resource management" (s 501), och menar i likhet med övriga att Employer Brand i stora drag handlar om att skapa associationer till varumärket i syfte att skapa ökad attraktionskraft för organisationen.

Employer Branding kan beskrivas som ett företags strategiska arbete med sitt organisatoriska varumärke i syfte att attrahera, skapa intryck, effektivisera rekrytering samt behålla engagerade medarbetare (Granberg, 2011). Sullivan (2004 i Sokro, 2012) har i likhet med detta definierat Employer Branding som "...a targeted, long-term strategy to manage the awareness and perceptions of employees, potential employees, and related stakeholders with regards to a particular firm" (s 165). Backhaus & Tikoo (2004) menar att Employer Branding inverkar på organisationens kultur och identitet, och att en sådan lyckad strategi kan bidra till att stärka lojaliteten hos medarbetarna samt att produktiviteten ökar i ett långsiktigt perspektiv. Utöver detta menar Sullivan

(2004, i Sokro, 2012) att ett framgångsrikt arbete med Employer Branding "...increases both the number and quality of applicants, reduces the turnover rate among top performers, and increases overall workforce productivity." (s 169). Backhaus & Tikoo (2004) betonar att arbetet med Employer Branding skapar möjlighet för organisationer att differentiera sig från andra organisationer samt att det möjliggör för arbetsgivare att attrahera kandidater som delar organisationens värderingar. Därutöver framhåller Ambler & Barrow (1996) att arbetet med Employer Branding kan innebära att medarbetare erbjuds utvecklande aktiviteter, belöningar i form av utveckling eller pengar samt skapar känslor av tillhörighet, syfte och riktning. Slutligen hävdar Ambler & Barrow (1996) att organisationer som har utvecklade modeller för Employer Branding har visat sig vara bättre på att bibehålla sin mest kompetenta personal, samt att dessa företag har möjligheten att attrahera de bästa kandidaterna.

Definitionerna kring begreppet Employer Branding skiljer sig något åt, vilket kan förklaras utifrån att området innehåller två aspekter; den interna och den externa. Den interna aspekten av Employer Branding berör det organisatoriska arbete som bedrivs för att utveckla och behålla befintliga medarbetare i organisationen genom olika strategier och aktiviteter. Den externa aspekten syftar istället till att attrahera potentiella medarbetare genom varumärkesbyggande och marknadsföring (Backhaus & Tikoo, 2004). Även Foster et al. (2010) beskriver intern branding som det arbete som fokuserar på existerande medarbetare och menar att detta är ett verktyg för att säkerställa att medarbetare identifierar sig med organisationen samt levererar det som medarbetare anser är önskvärt. Foster et al. (2010) framhåller vidare intern branding som avgörande för organisatorisk framgång, då individuella medarbetare har makten att projicera en bild av organisationen genom sitt möte med kunder eller andra individer. Medarbetarnas inflytande på utomstående innebär en potentiell risk eftersom att bilden av organisationen kan variera, det är därför av stor vikt att genom intern branding säkerställa att samtliga medarbetare har en tydlig och enad bild av organisationen (Foster et al., 2010).

Backhaus & Tikoo (2004) beskriver mer ingående arbetet med Employer Branding som en process i tre steg, där både intern och extern branding förekommer. I det inledande steget utvecklar arbetsgivaren inre värderingar som står i linje med organisationen och som kommer att fungera som ett centralt budskap för varumärket. Processens andra steg syftar till extern branding och handlar om att strategiskt marknadsföra organisationens värderingar och budskap för att attrahera kandidater. Detta steg i processen skapar förutsättningar för att attrahera rätt målgrupp samt möjliggör för organisationer att framhäva sig som attraktiva arbetsgivare. Den tredje delen av processen avser intern branding, vilket innebär att värderingarna internaliseras av medarbetare och att dessa således blir en integrerad del av organisationskulturen. I detta steg är målet att säkerställa att medarbetarna är eniga med samt arbetar utifrån de värderingar och mål som är bestämda av organisationens ledning (Tikoo & Backhaus, 2004). Sammanfattningsvis menar Backhaus & Tikoo (2004) att målet med trestegsprocessen är att skapa stark lojalitet till arbetsgivarvarumärket, vilket för medarbetarna kommer att resultera i "...identification and involvement with the firm, eagerness to work hard and a desire to remain with the firm" (s 501).

3.4 Employer Value Proposition

Ett välkänt begrepp inom arbetet med Employer Branding är Employer Value Proposition (EVP), vilket benämns som arbetsgivareerbjudande på svenska. EVP är den utsaga som kortfattat beskriver vilka värderingar och fördelar en medarbetare kommer att erbjudas genom att arbeta för en viss organisation, och Minchington (2005, i Browne, 2012) har mer formellt definierat begreppet som “a set of associations and offerings provided by an organisation in return for the skills, capabilities and experiences an employee brings to the organisation.” (s 30) I likhet med detta menar Browne (2012) att EVP kan betraktas som det erbjudande arbetsgivare använder för att marknadsföra sig gentemot potentiella medarbetare (Browne, 2012). En organisations definierade EVP beskrivs vidare som en viktig faktor för medarbetares engagemang och Heger (2007) menar att om medarbetare uppfattar andra organisationers EVP som mer konkurrenskraftiga, kommer det att resultera i att medarbetare blir oengagerade alternativt söker sig till andra arbetsgivare. Backhaus & Tikoo (2004) vidhåller därutöver att EVP är ett viktigt medel för att skapa attraktionskraft, och att detta erbjudande ska marknadsföras externt mot potentiell arbetskraft samt internt för att främja den aktuella arbetskraften.

Granberg (2011) framhåller att detta arbete är utmanande och menar att det är direkt farligt att marknadsföra en profil av en organisation som inte stämmer överens med verksamhetens riktiga identitet. Nilsson et al. (2011) belyser vikten av att redan i rekryteringsprocessen vara medveten om detta och därför noggrant presentera en bild av företaget som kan förväntas matcha verkligheten inom organisationen. Av denna anledning understryker Granberg (2011) att arbetet med det organisatoriska varumärket handlar om att främst ta reda på hur man faktiskt är som arbetsgivare, klargöra hur man vill uppfattas för att slutligen se till att man lever upp till detta. En rekrytering är i många fall en kostsam process och det blir därför av ytterst stor vikt att de medarbetare som slutligen blir anställda faktiskt väljer att stanna kvar i organisationen (Nilsson et al., 2011). Dyhre & Parment (2013) menar att ett framgångsrikt utformat arbetsgivareerbjudande balanserar kunders förväntningar, organisationens självuppfattning, beaktar vad konkurrenter gör samt att organisationer måste inse vilken effekt erbjudandet kan få på kundnöjdhet och lojalitet. De menar i likhet med Granberg (2011) att ett utvecklat arbetsgivareerbjudande skapas genom förståelse för den egna organisationen, eftersom det handlar om att skapa och förmedla en känsla kring hur man värderar medarbetare och kunder. Ett starkt arbetsgivareerbjudande bör enligt Dyhre & Parment (2013) vara tydligt, sant, konkret, särskiljande samt innehålla en känsla.

3.5 Kompetens som begrepp

Kompetens är ett begrepp som i Sverige ofta förekommer inom forskning som rör arbetslivet och processer inom detta. I Sverige fick begreppet fäste under 1980-talet och har sedan dess i mångt och mycket ersatt ord som personalutbildning, personalutveckling och kvalifikation. I de traditionella försöken att definiera kompetens, och under större delen av 1900-talet likställdes begreppet kompetens med kunskaper, färdigheter och attityder (Granberg, 2011). Samtidigt, parallellt med detta, användes begreppet bildning som tycks ha hänvisat till “...en mer överordnad helhet med hänsyn

till förmåga och orientering” (Illeris, 2013 s 19). Även begrepp som kvalificering och kvalifikationer ligger inom samma område och har delvis använts synonymt med begreppet kompetens. Till skillnad från begreppet bildning har kvalifikationsbegreppet en tydlig praktisk inriktning vad gäller beteende, både det personliga och samhällsekonomiska värdet av detta beteende och kan föras tillbaka till Frederic Taylor och Henry Ford och det amerikanska industrisamhället (Illeris, 2013).

Ellström (1992) menar att kompetens handlar om en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Ellström (1992) menar vidare att det handlar om att utföra ett arbete och ha förmågan att identifiera, utnyttja och utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder, på ett framgångsrikt sätt. Även White (1959 i Ellström, 1992) framhåller att kompetens är någonting som sker i samverkan med kontexten genom sin definition “...an organism’s capacity to interact effectively with its environment.” (s 297). Även Sundberg, Snowden & Reynolds (1978) markerar omgivningsdimensionen hos kompetensbegreppet genom sin definition “... personal characteristics (knowledge, skills, and attitudes) which lead to achievements having adaptive payoffs in significant environments.” (s 196). Ellström (1992) menar att definitionen av Sundberg et al., (1978) betonar att fokus riktas mot både en individs egenskaper och de krav och resurser som finns i det kontextspecifika sammanhanget. Det innebär således att detta sätt att se på kompetens leder oss bort från att tala om en individs allmänna kompetens och istället riktar uppmärksamheten på vad en individ är kapabel att utträta i olika situationer eller i relation till olika uppgifter.

Lundmark (1998) beskriver kompetens som ett komplext begrepp som inrymmer långt mycket mer än den mer traditionella beskrivningen om kunskaper, färdigheter och attityder och menar att kompetens är dynamiskt på sådant sätt att den ständigt är i utveckling och förändring. Lundmark (1998) menar vidare att kunskap utgör själva grundstenen i en individs kompetens, men att motivation och vilja blir avgörande för att kunna/vilja få nytta av denna.

Illeris (2012) beskriver kompetens som förmågan ”...att kunna hantera de sammanhang man är involverade i oberoende av ålder, kön, utbildning, yrke och ställning” (s 36) och menar vidare att kompetens är någonting som finns på alla nivåer och i alla sammanhang och att alla utvecklar kompetens i förhållande till vad de gör och engagerar sig i.

Illeris (2012), liksom Lundmark (1998) gestaltar kompetens som en blomma, i vilken själva kärnan utgörs av en slags funktionell kompetens (s.k. handlingar i bestämda situationer enligt Illeris) och där bladen utgörs av bland annat kunskaper, färdigheter, attityder, bedömningar, socialitet och samarbetsförmåga etc. Det är blommans center, här kallat funktionell kompetens efter Lundmark, som är avgörande för att kompetens ska kunna användas samt på vilket sätt denna kommer till uttryck, och detta bygger på de övriga delkompetenserna (blombladen). Den funktionella kompetensen kan med andra ord ses som den omgivningsdimension som även Ellström (1992), Sundberg, Snowden och Reynolds (1978) samt White (1959) inkluderar i sina definitioner och beskrivningar av kompetensbegreppet.

3.6 Kompetensutveckling

Begreppet kompetensutveckling är en sammanslagning av två ord: kompetens och utveckling. Dessa två ord kan problematiseras tillsammans men också var för sig. Kompetens är, som bekant, "...en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder" (Ellström, 1992 s 21). Utvecklingsbegreppet signalerar om framsteg och förbättring; "...att någon utvecklas kan därmed per definition ses som ett positivt händelseförlopp – vi rör oss från ett utgångsläge mot ett nytt bättre framtidsläge" (Nilsson et al., 2011 s 78). Kompetensutveckling är alltså en sammanslagning mellan det komplexa begreppet kompetens och det positivt värdeladdade begreppet utveckling. Ellström (1992) menar att kompetensutveckling är "...en sammanfattande beteckning på de olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden" (s 106).

Enligt Kock (2011) är det av stor vikt att organisationer arbetar med kompetensutveckling för att kunna möta nya eller ändrade kompetenskrav i organisationen samt för att i nästa led kunna öka sin produktivitet och lönsamhet. Vidare är kompetensutveckling ett sätt på vilket organisationer anpassar sig till nya omvärldskrav och för att kunna uppfylla de värden som organisationer vill associeras med, i syfte att stärka sin yttre legitimitet. Dessutom visar omfattande forskning att en arbetsmiljö som tillåter och stimulerar kompetensutveckling är av grundläggande betydelse för de anställdas hälsa, välbefinnande och personliga utveckling (Karasek & Theorell, 1990 i Kock, 2011).

Inom forskningen råder det delade meningar kring vilken typ av aktiviteter som hör till begreppet kompetensutveckling. Definitionen av kompetensutvecklingsaktiviteter beror på hur man ser på kompetensutveckling som begrepp (Nilsson et al., 2011). Rönnqvist (2001 i Nilsson et al., 2011) menar att det finns två huvudsakliga åtgärder genom vilka en organisation kan tillgodose sitt kompetensbehov. Dels kan det ske genom att organisationen rekryterar individer från den externa arbetsmarknaden och dels genom att genomföra insatser för att öka de redan anställdas möjligheter och förutsättningar för lärande. Ellström (2011 i Kock, 2011) menar att kompetensutveckling kan inrymma åtgärder som rekrytering, befordran och personalrörlighet, utbildning och träning av personal, icke-formell utbildning i form av exempelvis utvecklingsprojekt eller arbetsplatsträffar, "on the job learning" och planerade förändringar av arbetsuppgifter eller organisationen i sig. Genom dessa förslag på åtgärder kan man se att kompetensutveckling skulle kunna ske genom en eller ett fåtal av dessa åtgärder, eller att flertalet kan ingå i större system i en organisation. Syftet med kompetensutvecklingsaktiviteter är att dessa ska leda till värde för organisationen, men Ellström (2011 i Kock, 2011) menar även att kompetensutveckling har en individpräglad riktning. Med andra ord kan aktiviteter som inte har kompetensutveckling som huvudsakligt syfte, leda till och innebära kompetensutveckling för individen.

3.7 Interna faktorer för motivation och trivsel

Forskning visar att högpresterande organisationer är bättre på att förstå och möta medarbetares behov och att kompetenta och motiverade medarbetare därmed utgör en direkt konkurrensfördel (Lawler, 1996 i Bolman & Deal, 2015). Bolman & Deal (2015) menar att organisationer alltid kommer att ställa sig frågan hur de ska lyckas hitta, attrahera och behålla medarbetare som har den kompetens, de färdigheter och attityder som behövs för arbetet. Lundmark (1998) lyfter fram att det är avgörande för organisationer att tillgodose medarbetares vilja, lust och motivation i syfte att säkerställa att den individuella kompetensen utvecklas och bibehålls. Samtidigt som organisationer ställer sig frågan om hur de ska lyckas hitta, attrahera och behålla rätt medarbetare, frågar sig medarbetare i vilken utsträckning deras behov kommer att tillfredsställas med den specifika organisationen som arbetsgivare (Bolman & Deal, 2015). Vidare menar Bolman & Deal (2015) att dessa frågor är viktiga och att individer kommer att utvärdera organisationer utifrån åtminstone tre aspekter; hur väl organisationen kan tillgodose individens önskemål om nyttigt arbete, i vilken grad arbetsuppgifterna tillåter individen att ge uttryck för sin identitet och sin kompetens samt hur väl organisationen tillfredsställer individens ekonomiska behov och behov kopplade till dennes livsstil.

Enligt Maier (1955, i Bolman & Deal, 2015) är "Prestation = Förmåga x Motivation" (s 156), vilket innebär att prestation är beroende av både individens förmåga och motivation att utföra en uppgift. Bolman & Deal (2015) menar att forskning visar att individer motiveras av många olika saker och att pengar och ekonomisk ersättning bara är en av alla dessa. Cappelli (2000, i Nilsson et al., 2011) menar att kompensation av ekonomisk karaktär är ett sätt på vilka organisationer kan arbeta för att behålla medarbetare, men menar vidare att dessa kompensationsstrategier lätt kan efterliknas och matchas av konkurrenter, varpå dessa endast bör ses som lösningar av kortsiktig karaktär. Enligt Schein (1988, i Nilsson et al., 2011) bör ekonomisk kompensation och belöning endast utgöra en del av en organisations kompensationsstrategi då forskning visar att många medarbetare istället motiveras av sociala och interna faktorer, exempelvis att trivas med kollegor och att erbjudas utvecklingsmöjligheter. Vidare visar forskning av Bolman & Deal (2015) att faktorer som påverkar arbetsplatsmotivationen är känslan att utföra ett gott arbete, bli bättre på sitt område, skapa relationer till andra människor samt att hitta mening och mål i arbetet.

Herzberg's (1966, i Bolman & Deal, 2015) tvåfaktorteori beskriver att individens arbetsprestation avgörs av två av varandra oberoende faktorer. Den första faktorn är hygienfaktorer, vilken inrymmer sådant som kan kopplas till arbetet och behov kopplade till detta, såsom anställningsvillkor och ekonomisk trygghet. Enligt Herzberg (2015 i Bolman & Deal, 2015)) är hygienfaktorerna viktiga för att säkerställa att medarbetare trivs på arbetsplatsen, men han menar vidare att dessa inte har någon direkt påverkan på motivationen hos en medarbetare. Den andra faktorn inrymmer interna faktorer såsom ansvar, uppskattning och uppmärksammande, arbetsuppgifternas utformning samt karriärmöjligheter. Forskningen visar att förutsättningen för att medarbetare ska känna motivation i arbetet är att det inom organisationer finns förståelse för och förmåga att möta och uppfylla de olika behov medarbetare har samt

att risken ökar för att anställda väljer att lämna arbetsplatsen om motivation och trivsel ej uppnås (Herzberg, 2015 i Bolman & Deal, 2015).

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras våra tolkningar av det empiriska material som insamlats genom intervjuer med Head of Employer Branding samt de sex medarbetarna i organisationen. Dessa återges i avsnitten 'Empiri 1' respektive 'Empiri 2'. I detta avsnitt återfinns ett övergripande citat under varje underrubrik, dessa citat har valts ut med hänsyn tagen till att dessa ger en sammanfattande bild av de resultat vi funnit. Fler citat kommer att ingå i den löpande texten och dessa citat är inte på något sätt underordnade de sammanfattande citaten.

4.1 *Empiri 1: Employer Branding som strategi*

I detta avsnitt presenteras initialt en bild av organisationens Employer Branding utifrån den intervju som genomförts med Head of Employer Branding. Detta resultat ämnar att återknyta till uppsatsens syfte att analysera och beskriva hur organisationen använder Employer Branding som strategi för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Intervjupersonen kommer nedan att benämnas 'Informanten'.

4.1.1 Struktur och arbetsfördelning

“Stor, men lokal aktör”

Informanten är sedan 2,5 år anställd i organisationen och är ytterst ansvarig för arbetet med Employer Branding. Informanten beskriver organisationens HR-funktion som strukturellt uppdelad i olika fokusområden och berättar att hen arbetar på koncernnivå och tillhör den avdelning som benämns kompetensförsörjning. Informanten talar om organisationen som en stor aktör med stark lokal förankring. Vidare beskriver hen organisationen som decentraliserad och menar att varje region är självbestämmande i hög grad, vilket innebär att arbetet med Employer Branding och andra centrala processer kan vara något svårjobbade. Informanten ansvarar huvudsakligen för organisationens externa arbete med Employer Branding och denna process handlar om att marknadsföra organisationen som arbetsgivare genom att använda de verktyg som finns för kommunikation, till exempel organisationens hemsida, sociala medier och övriga kommunikativa medel. Därutöver innefattar Informantens tjänst även internt arbete, vilket bland annat syftar till att identifiera organisationens behov och att genom detta arbete kunna erbjuda stöttning till olika regioner och målgrupper. Utöver rollen som Head of Employer Branding finns på koncernnivå flera kollegor som ansvarar för andra närliggande områden, till exempel rekrytering och introducering. På regional nivå finns därutöver ett antal HR-generalister som arbetar med rekrytering, rehab och som på lokal nivå arbetar med den externa Employer Brandingen.

4.1.2 Arbetets mål, syfte och värdegrund

“Ett företag som sätter människan i fokus”

Organisationen som vi har valt att undersöka verkar i en bransch inom vilken det råder både hög konkurrens och kompetensbrist inom flera områden. Informanten berättar att det är en stor utmaning att hitta rätt kompetens och att vissa vakanser är svåra att fylla, trots att organisationen är en välkänd aktör. Under intervjun understryker hen att medarbetarna är organisationens viktigaste tillgång och att dessa är direkt avgörande för organisationens framgång. Informanten beskriver att “...oftast byter man ju jobb för att man känner att man står stilla eller inte gillar sin chef eller inte får rätt förutsättningar eller så, så om man kan skapa alla de här förutsättningarna så är ju det så otroligt mycket, liksom kostnadseffektivt också, att behålla sina medarbetare istället för att gå ut och rekrytera någon ny som du ska lära upp och som sen kanske slutar efter två år...”. Hen menar att man därför bör sätta medarbetare i första ledet och ha en sund personalpolitik då organisationer har allt att vinna på att utveckla och behålla sina medarbetare. Med bakgrund i detta menar därför Informanten att det är nödvändigt att arbeta med Employer Branding som strategi för att både potentiella och befintliga medarbetare ska vilja jobba i organisationen, vara stolta över varumärket och vidare rekommendera organisationen som arbetsgivare.

Vidare beskriver Informanten Employer Branding som en cykel som inrymmer både ett externt och ett internt perspektiv, som handlar om att attrahera en kandidat och skapa intresse för organisationen, leverera en bra rekryteringsupplevelse, erbjuda en gedigen introduktion, utveckla och skapa trivsel så att medarbetaren vill stanna i organisationen, för att slutligen ha en genomtänkt avvecklingsprocess för den som slutar. Informanten beskriver arbetet med Employer Branding som långsiktigt och menar att organisationens arbete med detta precis har påbörjats. Hen framhåller att organisationen är välkänd och att det är väldigt få som inte känner till varumärket, men att organisationen som arbetsgivare är ganska otydlig. Genom att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke menar Informanten att detta kan leda till en medvetenhet kring organisationen och att detta i sin tur kommer att underlätta i rekryteringsprocessen då “...det blir lättare för potentiella medarbetare att välja oss som företag eller välja bort oss”.

Informanten beskriver att organisationens arbete med Employer Branding har tagit sin utgångspunkt i ett gediget analysarbete, där djupintervjuer med medarbetare och befattningshavare samt enkätfrågor med potentiella medarbetare har använts för att skapa förståelse för hur organisationen uppfattas och vill uppfattas som arbetsgivare. Resultatet av detta i kombination med organisationens grundvärderingar och kärnvärden har sedan mynnat ut i organisationens arbetsgivarerbjudande som lyder: “Ett personligt företag som sätter människan i centrum, hos oss kommer du att känna dig som en i familjen men också bli sedd och respekterad som person. Du kommer även att utmanas och utvecklas, både genom en individuell utvecklingsplan men främst genom den frihet och det ansvar som vi anförtror dig”. Vidare ingår i arbetsgivarerbjudandet tre delar som

ytterligare beskriver organisationen som arbetsgivare (se figur 2). Informanten framhåller att det är av största vikt att arbetsgivarerbjudandet är sant och stämmer överens med den verkliga bilden av organisationen och att det handlar om att fånga kärnan och känslan.



Figur 2 - Del av organisationens arbetsgivarerbjudande

Organisationens kärnvärden och grundvärderingar har stort inflytande på arbetet med Employer Branding. Informanten uttrycker att organisationen är "...ett företag som sätter människan i fokus, och det är väldigt mycket kopplat till våra kärnvärden; vi är *jordnära*, vi är *utvecklande*, vi är *pålitliga* och vi är *personliga*". Dessa kärnvärden benämns i organisationen som 'JUPP:en'. Hen menar att 'JUPP:en' återspeglar sig i hela organisationens arbete genom att man bland annat bryr sig om varandra och är familjära. Vidare beskriver Informanten organisationen som varm och personlig och att man som medarbetare alltid kan be om hjälp. Informanten beskriver därutöver att medarbetare utmanas genom ansvar och variation samt att medarbetare får helhetsgrepp på så sätt att man får vara delaktig i hela processer. Ytterligare en aspekt som informanten lyfter fram är att medarbetare har stor kontroll över sin egen utveckling och att det finns stora möjligheter för karriärutveckling eller specialisering. Sammantaget menar Informanten att detta tillsammans utgör kärnan för vad de vill åstadkomma som organisation samt hur de vill uppfattas som arbetsgivare och uttrycker detta som att "...vi är en familj, vi håller ihop och vi hjälper varandra. Det är också en del i att utveckla medarbetare".

4.1.3 Genomförande och implementering av Employer Branding

4.1.3.1 Attrahera medarbetare

"Vi jobbar både centralt och lokalt"

Som tidigare nämnt är strategier för att attrahera medarbetare en viktig del i organisationens arbete med Employer Branding. Informanten beskriver att organisationens främsta målgrupp är studenter som studerar samhällsbyggarprogram och ingenjörsutbildningar med inriktning mot bygg och samhälle. Däremot beskriver Informanten att arbetet med att definiera målgruppen hade kunnat utvecklas ytterligare, och att den rådande kompetensbristen ger anledning att utöka målgruppen till kandidater som idag jobbar i andra branscher men med relevant kompetens. I sitt externa Employer Branding arbete beskriver informanten att de arbetar både centralt och lokalt för att

attrahera medarbetare och att de använder ett antal strategier för att nå den aktuella målgruppen. Informanten uttrycker att "...det måste vara attraktivt för målgruppen, för vi kan ju trumma ut massa saker om hur det är att jobba hos oss men om våra målgrupper inte är intresserade av det så spelar det ingen roll". På lokal nivå arbetar organisationen med att närvara på till exempel arbetsmarknadsdagar och att hålla lunchföreläsningar på universitet och högskolor. I detta arbete är informantens uppgift att tillhandahålla verktyg och kommunikativt material till de HR-generalister som arbetar lokalt med detta, och uttrycker att "...jag samarbetar med dem, jag håller lite koll men de är ganska självstyrande, de får själva välja vilka skolor de ska vara på...". Utöver denna strategi berättar Informanten om ett antal centrala strategier som används, däribland via organisationens hemsida och närvaro i sociala medier så som Instagram, Facebook och LinkedIn. Informanten beskriver organisationens hemsida som ett viktigt verktyg och berättar att man nyligen har utvecklat innehållet och presenterat en ny version av denna. På hemsidan finns dessutom ett test som kallas Framtidsresan, som syftar till att utifrån fem frågor skapa en profil med förslag på passande befattningar inom organisationen. Informanten menar att detta är ett sätt på vilket organisationen kan visa befintliga eller potentiella medarbetare de karriärvägar som finns och dessutom får testpersonen möjligheten att "möta" organisationens medarbetare som i text berättar om sitt vardagliga arbete i de olika rollerna. Utöver detta arbete beskriver Informanten att det på central nivå just nu pågår ett samarbete med en kommunikationsbyrå, som har i uppdrag att producera fem filmer som ska användas till att förmedla organisationens arbetsgivarerbjudande till potentiella medarbetare. Dessa filmer ska representera känslan för organisationen som arbetsgivare, och innehållet fokuserar på att man som medarbetare kan ha balans mellan arbete och fritid. Detta återspeglas genom att fem faktiska medarbetare utövar sina fritidsintressen i filmerna.

4.1.3.2 Utveckla medarbetare

"Vad vore ett företag utan sina medarbetare"

Gällande kompetensutveckling i organisationen berättar Informanten att det finns ett stort fokus på detta område i organisationen. Hen beskriver att det inom organisationen finns en övertygelse om att man lär och vidareutvecklar sig i det dagliga arbetet men att kompetensutveckling även innefattar obligatoriska kurser och personlig vidareutveckling. De obligatoriska kurserna kan utgöras av certifikat i arbetsmiljö och säkerhet, medan den personliga vidareutvecklingen snarare handlar om medarbetares individuella utvecklingsbehov och önskemål. Informanten beskriver att de obligatoriska momenten initieras av medarbetarens ansvarige chef, och att den personliga utvecklingen sker i dialog med chefen men också genom egna initiativ från medarbetaren. Hen berättar vidare att organisationen nyligen har implementerat ett nytt system, Kompass, i vilket medarbetaren får förslag på passande kurser utifrån den utvecklingsplan som är skapad i dialog med chefen under de medarbetarsamtal som genomförs. Informanten uttrycker gällande det nya systemet att "...det är en jättejättetsatsning som vi gör, både insatsmässigt och kostnadsmässigt naturligtvis, men det har alltid varit så att vi har varit väldigt, väldigt fokuserade på kompetensutveckling och nu tar vi då ytterligare ett grepp". Vidare berättar informanten att organisationen tidigare har erbjudit det hen kallar för befattningsförberedande program, vilka syftar till att förbereda medarbetare för högre befattningar. Informanten menar att

kompetensutveckling inte enbart behöver handla om att klättra uppåt, utan också kan handla om specialisering, vari Kompass ska fungera som ett medel för att förtydliga de olika karriärvägar som medarbetare inom organisationen kan ta. Informanten berättar vidare att medarbetaren ska kunna gå in i systemet och se "...‘ja, jag gör det här idag, jag skulle kunna gå denna och denna vägen och vad behöver jag göra för att gå det steget, då behöver jag göra det här’, så det är liksom en roadmap med massa olika vägar kan man säga". Utöver dessa insatser berättar Informanten att organisationen tillhandahåller traineeprogram av olika karaktär, som syftar till att deltagarna ska utbildas och utvecklas inom sina arbetsområden.

4.1.3.3 Behålla medarbetare

“Traditionellt sett så stannar man ganska länge hos oss”

Informanten beskriver att organisationen generellt har ganska låg personalomsättning, och belyser detta bland annat genom att berätta om ett traineeprogram för ekonomer. Programmet har varit aktivt under 10 år, med en-två deltagare per år, där arton av tjugo medarbetare har valt att stanna i organisationen. Vidare berättar Informanten att återanställningsgraden är relativt hög och hen uttrycker att "...det är en ganska hög siffra och ett ganska gott betyg. Så det vi märker, och de flesta säger att det är kollegorna och liksom stämningen och kulturen". Informanten uttrycker att andra organisationer möjligen erbjuder högre lön, men att den berörda organisationen har starka värderingar, företagskultur och förmåner som är svåra att finna hos andra arbetsgivare. Informanten uttrycker att "...vi har nog rätt så lojala medarbetare" och menar vidare att återanställningsgraden och den låga personalomsättningen reflekterar detta. För att återkomma till det löneläge som råder, menar Informanten att organisationen har genomfört ett arbete med att se över de förmåner och lönenivåer som erbjuds och att justeringar har gjorts för att höja lönenivåerna.

Gällande verktyg för att följa upp hur medarbetare trivs i organisationen menar Informanten att de använder sig av medarbetarundersökningar och beskriver att de utifrån dessa resultat sammanställer handlingsplaner. Informanten menar vidare att detta arbete kan bli mycket bättre och att det av denna anledning gjorts en ny satsning där medarbetarundersökningarna numera genomförs oftare och med färre frågor. Detta menar Informanten ska leda till "...att vi får ut mindre information men vi får förhoppningsvis mer genomslagskraft och mer som man kan agera på ute i linjen då.". Informanten nämner även att organisationen arbetar med kontinuerliga mål- och utvecklingssamtal som uppföljningsverktyg.

4.1.4 Utmaningar och svårigheter

“Employer Branding är väldigt svårt att koppla till affären”

Gällande arbetet med Employer Branding framkommer det under intervjun att det finns ett antal utmaningar och svårigheter att förhålla sig till. Informanten börjar med att beskriva att det är nödvändigt för organisationer att anpassa sig till yngre generationer och deras förväntningar och ökade krav på arbetsgivare. Dessutom framhåller hen att

människor idag är mer mobila och att rörligheten på arbetsmarknaden därmed har ökat. En annan utmaning som informanten lyfter fram gällande dagens arbetsmarknad är den kompetensbrist som råder inom vissa områden, men hen menar att detta är en svårighet som samtliga aktörer inom branschen står inför.

Hen beskriver även mer organisationsspecifika utmaningar i sitt arbete, och lyfter fram att Employer Branding är ett "...svårjobbade område också, det är liksom väldigt svårt att koppla det till affären, svårt att koppla det till pengar och resultat, det är ju inte så att man får någon return-on-investment direkt, man måste långsiktigt bygga upp ett arbetsgivarvarumärke, det är inte alltid 'man' riktigt förstår det, det är inte alltid det är lätt att få resurser". Vidare lyfter Informanten svårigheter med att se korrelation mellan arbetet med Employer Branding och antalet ansökningar till vakanser. Utöver detta menar Informanten att den största utmaningen framöver i deras arbete med Employer Branding är att bli tydliga med 'vem' organisationen är som arbetsgivare, och att organisationens arbetsgivarerbjudande därför behöver kommuniceras tydligare. Dessutom lyfter hen fram att det finns utmaningar i att lyckas nå rätt målgrupp, samt att det som kommuniceras ska upplevas attraktivt av målgruppen.

4.2 Empiri 2: Uppfattningar om organisationen som arbetsgivare

I detta avsnitt presenteras den insamlade empirin utifrån intervjuerna som genomförts med medarbetare i organisationen. Utifrån uppsatsens syfte kommer medarbetarnas bild av organisationen som arbetsgivare att presenteras utifrån tre teman; attrahera, utveckla och behålla. Samtliga intervjupersoner kommer nedan att benämnas som 'medarbetare' för att säkerställa deras konfidentialitet.

4.2.1 Attrahera medarbetare

"Det känns som att vi lever efter värderingarna"

I intervjuerna med medarbetarna, framkommer det att några av dessa aktivt har sökt sig till organisationen på egen hand. En medarbetare beskriver att hen valt att söka sig till organisationen med bakgrund i att denna är en stor arbetsgivare, och hen upplever att det finns större möjligheter till utveckling i stora organisationer, i jämförelse med mindre. En annan motivator till att medarbetarna sökt sig till organisationen är då dessa hört gott om denna genom vänner och bekanta som arbetar i organisationen, en medarbetare lyfter fram att "...egentligen känner man ju till organisationen när man har jobbat som konsult innan, men det är egentligen kontakterna som gjorde att jag var intresserad". Det framkommer även att de som inte aktivt sökt en tjänst i organisationen, har blivit uppsökta och erbjudna en tjänst alternativt kommit in i organisationen via ett examensarbete. Vidare lyfts det att några medarbetare har valt att avsluta sin anställning i organisationen för att senare söka sig tillbaka. En medarbetare uttrycker; "...andra gången som jag sökte, var på grund av välkommandet jag fick första gången". En annan medarbetare beskriver att hen valde att lämna organisationen, för att fem månader senare återvända och hen uttrycker att man i den berörda organisationen "...sitter väldigt nära produktionen och kan springa ut och se vad som händer om det behövs, det var det jag saknade i den andra organisationen".

En uppfattning är att organisationen är en stor arbetsgivare, men att denna trots det upplevs som platt och medarbetarna menar att de på ett enkelt sätt kan be om hjälp och stöttning i olika frågor. Detta uttrycks av medarbetarna på olika sätt och genom att de använder olika termer för att beskriva detta. En medarbetare uttrycker att "...i organisationen känner man att det inte är någon hierarki, ingen inbördes tävling, alla hjälps åt på bästa sätt, det är nog det som sticker ut mest med organisationen". En annan medarbetare beskriver att "...jag har upplevt att det är en väldigt jordnära arbetsgivare. Det känns inte så hierarkiskt i organisationen om man säger så, jag kan enkelt ta kontakt med högre chefer och inga frågor är dumma frågor". En tredje medarbetare styrker denna uppfattning genom att berätta "...jag har aldrig varit på en mindre byggfirma men jag inbillar mig att de funktioner och den stöttning man kan få i organisationen får man inte hos de mindre". En annan uppfattning som framkommer om organisationen som arbetsgivare är att den är väldigt stor och att man därför är "...ganska långt från ledningen, det kommer liksom ledningen längst upp och det är ju styrt så. Det är min närmaste organisation och närmaste chef som jag är mest berörd av. Jag tycker att de tar hand om... i alla fall så som det är hos oss, man tar hand om medarbetarna..."

Gällande vilka värderingar medarbetarna associerar med organisationen, framkommer en genomgående uppfattning om att organisationen är värderingsdriven. Samtliga medarbetare känner till organisationens kärnvärden (s.k. JUPPen) och talar om dessa på olika sätt, där somliga nämner 'JUPPen' som direkt benämning medan andra istället talar om de kärnvärden som inryms i denna. En medarbetare uttrycker att "...det vore nästan tjänstefel om jag inte sa 'JUPPen', så 'JUPPen' förstås men det handlar mycket om det personliga". En annan medarbetare uttrycker att hen associerar organisationens värderingar med "...JUPPen', de trycker mycket på den sedan dag ett, den står för jordnära, utvecklande, personliga och pålitliga". På följdfrågan om huruvida medarbetarna uppfattar att dessa värderingar återspeglas även i organisationen, är den gemensamma uppfattningen att det stämmer överens. En aspekt som lyfts är att värderingarna är viktiga för organisationen både internt och externt, därutöver framkommer att det kan vara svårt att sätta ord på värderingarna då man i sitt vardagliga arbete inte hela tiden tänker på 'JUPPen', men att de trots det är närvarande. En medarbetare uttrycker vidare gällande 'JUPPen' att "...ofta är det så att 'det låter bra, att det ska vara något på pappret', men det känns verkligen som att vi lever efter den. Det är den man anställer folk efter, man värderar den väldigt högt, när man var på en anställningsintervju så kände man verkligen att 'det här står organisationen för', det är jätteviktigt att våra medarbetare efterföljer det och arbetar därefter också".

4.2.2 Utveckla medarbetare

"Man kan välja om man vill gå uppåt i hierarkin eller utvecklas i sidled"

Samtliga medarbetare menar att det är viktigt att det finns utvecklingsmöjligheter i den organisation i vilken de är anställda. Medarbetarna beskriver att detta är viktigt utifrån olika aspekter, bland annat genom att det är viktigt att arbetsgivaren möter det intresse som medarbetaren har för att utvecklas och att man har en öppen dialog mellan chef och medarbetare kring utvecklingsplan. Ytterligare en aspekt som lyfts fram är att det just

nu pågår ett generationsskifte inom den aktuella branschen, en medarbetare uttrycker gällande detta att ”...det jag märker är att vi som är unga vill alltid att det ska gå så jävla snabbt, allt i livet, och det speglar sig i arbetet, vi vill gärna komma fram snabbt, ta nästa steg och utvecklas snabbt.”

Den övergripande uppfattningen gällande utvecklingsmöjligheter i organisationen är att dessa är väldigt goda. Vidare beskrivs att de utvecklingsmöjligheter som finns karaktäriseras av att vara både horisontella och vertikala. En medarbetare uttrycker detta som att man “...kan välja om man vill uppåt i hierarkin eller utvecklas i sidled”. En annan medarbetare framhåller att “...nu vet jag inte om jag vill jobba hela mitt liv i min nuvarande tjänst, men jag ser liksom inte att jag behöver söka mig till ett annat företag för att kunna göra någonting annat, utan jag ser att det finns möjlighet att göra det här”. Medarbetarna beskriver att utveckling kan ske på olika sätt, och nämner både obligatoriska kurser men också utbildning och aktiviteter som bygger på medarbetarnas egna intressen och som kan ge mervärde i deras nuvarande eller framtida tjänst. Samtliga medarbetare berättar i intervjuerna att de har erbjudits och genomgått obligatoriska kurser, men det lyfts också fram att medarbetarna har fått gehör för de önskemål de lagt fram om att genomföra andra kurser och utbildningar. En medarbetare uttrycker detta som “...ja, det finns obligatoriska kurser man måste gå. Sen har jag även själv pushat på att jag känner att jag saknade ledarskapskunskaper från min utbildning. Det tog jag upp med min chef och så fick jag gå en specifik kurs inom ledarskap”. På frågan om vem som initierar utbildning och utveckling i organisationen, visar det sig att det skiljer sig åt beroende på vilken typ av utbildning och utveckling det rör sig om. Uppfattningen gällande obligatorisk utbildning tycks vara att detta initieras av organisationen, medan tendensen verkar vara att det ligger ett större ansvar på medarbetare att ta initiativ till övrig utbildning. En medarbetare beskriver detta som att “...det är en blandning om man blir erbjuden eller får ta initiativ, det har att göra med hur du är och vad du vill. Vissa utbildningar är obligatoriska, de tar organisationen initiativ till sen finns det mer personliga, vad du vill satsa på, då får du själv ta initiativ”.

4.2.3 Behålla medarbetare

“Jag hade nog valt organisationen framför någon annan”

Under intervjuerna framkommer det att det finns många faktorer som har stor betydelse för medarbetarnas trivsel och motivation i en organisation. De faktorer som lyfts fram av medarbetarna är arbetsgruppen och sammanhållning, förtroende och ansvar, stöttning, att organisationen tillhandahåller resurser, möjlighet att ställa frågor, utvecklingsmöjligheter, lyhördhet, flexibilitet, allmänna förmåner samt att ha roligt. På frågan om huruvida dessa faktorer uppfylls i den specifika organisationen, är den generella uppfattningen att dessa till stor del uppfylls, men att några också har invändningar kring ämnet. En medarbetare, som anser att trivseln i arbetsgruppen är viktig menar att denna generellt sett är hög, men också att denna är beroende av var man befinner sig i projekten och gruppmedlemmarnas stressnivåer. En annan medarbetare lyfter fram att de viktigaste faktorerna för trivsel är kontakten med kollegor och chef, och hen menar att “...när det kommer till kollegor så är det hur bra som helst, de har varit jättehjälpsamma... Min chef, hans kontor är lite längre bort från mig, han har andra uppgifter än vad jag har, kontakten har varit bra, men den kan alltid vara bättre,

lite bättre koll på vad man gör, lite bättre koll på hur det går, det hade kunnat förbättras lite.”. Medarbetarna lyfter fram att de i sina dagliga arbeten motiveras av olika saker, där en första uppfattning handlar om få se projekt växa fram. En medarbetare beskriver detta som “...det är nog det här att skapa någonting tillsammans, innan vi är klara på den här arbetsplatsen har vi nog varit 400 personer som kommit och gått, som på något sätt varit engagerade i projektet och just det, att gå från en jordhög till en bostad som någon kan flytta in i, det är nog det som driver mig”. I likhet med detta beskriver en annan medarbetare att “...det roliga med mitt arbete det är att man börjar med penna och papper, man är med från början, sedan kan man gå ut och se att de håller på att bygga det som jag arbetat med”. Därutöver nämns lön som en motiverande faktor i arbetet, trots att det understryks att denna inte är avgörande.

En gemensam uppfattning hos medarbetarna är att de ser sin anställning i organisationen som långsiktig, flera av medarbetarna nämner dessutom att de har för avsikt att utvecklas i sina befintliga roller alternativt avancera inom organisationen. En medarbetare beskriver att hen ser sin framtid i organisationen som “...väldigt långsiktig, jag trivs väldigt bra idag, dels med tjänsten som jag har och jag ser verkligen utvecklingsmöjligheter, det finns många vägar att gå inom företaget. Jag ser väldigt positivt på det.”. En annan medarbetare berättar att “...nu ser jag en framtid som [sin nuvarande roll] flera år framåt. Man kan nog göra det mesta, bara man har rätt inställning, det är rätt i tiden och det behövs folk... så jag ser inga begränsningar”. På intervjufrågan om det finns något som gör att medarbetarna skulle välja en annan arbetsgivare i dagsläget, är en uppfattning att lönen skulle kunna vara en faktor som kan påverka dem. Däremot framkommer att en högre lön inte väger upp för det som finns i den nuvarande organisationen, som trivsel, chefer som lyssnar, utvecklingsmöjligheter och stöttning. En medarbetare uttrycker detta som att “...man får erbjudanden lite då och då, men jag resonerar så att den extra lön eller förmåner man får väger inte upp mot den hjälp och stöttning jag kan få här. Om det kör ihop sig gör inte högre lön någon skillnad.”. En annan medarbetare uttrycker att “...det har varit vissa som har bytt på grund av höga löner, men några har redan kommit tillbaka för att de trivdes mycket bättre här. Sen är det ett bra sätt att få upp lönen kanske, att man byter och sen kommer tillbaka. Jag känner att jag har det för bra här för att göra det”. Utöver detta framhålls värderingarna och känslan för organisationen som en viktig faktor för att vilja stanna, och detta uttrycks av en medarbetare som “...känslan av att det är väldigt jordnära, jag vill absolut vara kvar i organisationen jämfört med andra, när man hört hur ‘de’ [andra företag i branschen] styrs. Det känns som att organisationen är mer jordnära och tar hand om sina medarbetare, så nej, tjänsten är viktig men organisationen är också viktig, jag hade nog valt organisationen framför någon annan om jag valt mellan andra företag också”.

5. Analys & Diskussion

I detta avsnitt kommer en analys och diskussion av det empiriska och teoretiska materialet i relation till uppsatsens syfte att presenteras. Inledningsvis kommer en metoddiskussion att föras, där uppsatsens avvägningar kommer att diskuteras och motiveras. Därefter kommer en analys av Informantens uppfattningar att göras, i förhållande till den teoretiska referensramen. Dessutom kommer i detta avsnitt medarbetarnas uppfattningar att sättas i relation till den presenterade teorin. Vidare syftar detta avsnitt till att återknyta till uppsatsens huvudsyfte att beskriva och analysera hur Employer Branding som strategi används för att attrahera, utveckla och behålla personal i en organisation. I detta avsnitt kommer en diskussion att föras och slutsatser att dras utifrån den teori och den totala empiri som har presenterats.

5.1 Metoddiskussion

Med bakgrund i uppsatsens metodologiska val och överväganden samt vetenskapliga utgångspunkter önskar vi nedan lyfta fram och diskutera ett antal aspekter, vilka möjligen har fått påverkan på uppsatsens resultat. Då vi valt en hermeneutisk ansats som syftar till att samla in tolkningar och uppfattningar, är en ofrånkomlig följd att resultatet återspeglar detta förhållningssätt. Detta innebär att uppsatsen inte kan anses presentera några generaliserbara slutsatser och att resultatet av uppsatsen därför endast kan tänkas säga något om den specifika miljö vi har undersökt. Med detta sagt har generaliserbarhet inte heller varit en målsättning eller strävan, vilket återspeglas i uppsatsens syfte genom att detta handlar om att analysera och beskriva processer i en specifik organisation snarare än i organisationer i allmänhet.

Vidare har vi i metodavsnittet redogjort för vår intention om att inta ett abduktivt angreppssätt, men vi vill i denna diskussion ödmjukast lyfta fram att vi med bakgrund i arbetets omfattning och tidsbegränsning inte har hunnit vara detta till fullo. Med andra ord hade mer tid tillåtit oss att ytterligare röra oss i en 'back-and-forth process' mellan data och teori (jfr: Cohen et al., 2007). Därutöver vill vi återkomma till den hermeneutiska cirkeln som vi tidigare presenterat och lyfta fram att tidsbegränsningen även har haft påverkan på denna process, på så sätt att vi i vårt tolkningsarbete blivit begränsade och inte hunnit fördjupa tolkningarna ytterligare.

Med bakgrund i vårt val av insamlingsmetod i form av kvalitativa intervjuer vill vi belysa hur detta kan ha påverkat vår uppsats och dess resultat. Initialt vill vi nämna att intervjuer har varit ett sätt för oss att säkerställa att vi har fått in rätt mängd data i förhållande till uppsatsens syfte samt att intervjuer har eliminerat risken för bortfall i svarsfrekvensen. Därutöver har denna insamlingsmetod och intervjuernas strukturering gjort det möjligt för oss att få in djupgående data och metoden har gett intervjupersonerna stort utrymme att resonera och delge detaljerade utsagor. Något vi i efterhand har funderat över är det faktum att intervjupersonerna meddelades att deras anonymitet ej kan garanteras, varpå vi ställer oss frågan om detta kan ha påverkat vilken information de har valt att delge oss. Att det insamlade materialet har behandlats konfidentiellt har också fått påverkan på vår presentation av detta material på så sätt att

vi har varit tvungna att i vissa fall, då citat har återgetts, censurera enstaka detaljer som skulle kunna avslöja deras identitet. Vidare har vi gjort avvägningen att det inte är nödvändigt att återge vilken medarbetare som hör ihop med vilket uttalande, med hänvisning till vårt syfte och för att ytterligare stärka konfidentialiteten. Av denna anledning går det inte att härleda citat och uppfattningar till en särskild medarbetare i avsnittet där vi presenterar det empiriska materialet.

Så här i efterhand har vi reflekterat över vårt val att genomföra telefonintervjuer och har kommit fram till ett antal aspekter som vi vill lyfta fram. Vi anser att intervjupersonerna har delat med sig av djupgående och personliga data, vilket vi tror kan vara ett resultat av att intervjusituationerna inte skedde som fysiska möten. Däremot vill vi framföra att vi genom valet av telefonintervjuer missat icke-verbala uttryck och att detta kan ha påverkat vår förståelse och tolkning för de data som samlats in. Dessutom vill vi belysa att vårt val att genomföra intervjuerna gemensamt kan ha påverkat maktrelationen i intervjusituationerna, på så sätt att respondenten kan ha känt att vi som intervjuare haft ett visst övertag. Vår slutsats är att konsekvensen av detta kan vara att det uppstått en ojämn maktbalans som påverkat vad respondenterna valt att delge oss, men däremot anser vi att denna avvägning är väl motiverad då vi menar att det bidragit till att samtliga intervjuer genomförts på ett likvärdigt sätt. Slutligen vill vi lyfta fram att vi under intervjutillfällena har gjort vårt yttersta för att undvika att uppvisa en särskild attityd till undersökningsområdet och de olika frågorna, med intentionen att undvika partiskhet.

För att återkomma till vår urvals metod, 'purposive sampling', tycker vi att detta har varit en nödvändig avvägning för att öka chansen att våra respondenter har haft kunskap och insikt om undersökningsområdet. Med bakgrund i att intervjupersonernas medverkan har varit frivillig kan detta ha bidragit till att dessa troligen är motiverade samt har ett intresse för att delta. Däremot bör nämnas att organisationen är de som har valt ut intervjupersonerna, vilket gör att det finns en risk att dessa personer har blivit utvalda med bakgrund i vad organisationen önskar presentera. Ytterligare en aspekt vi vill diskutera är att ett av våra urvalskriterier för respondenter inte uppfyllts, nämligen tiden för anställning. Vi specificerade denna till cirka 2-3 år men det visade sig att två respondenter hade en anställningstid på totalt 6 respektive 9 år. Vi menar att detta kan ha inneburit att dessa medarbetare kan ha haft svårare att minnas och återge varför de attraherats till organisationen. Detta kan även ha haft inverkan på intervjuvaren på så sätt att dessa medarbetare har längre erfarenhet av organisationen som arbetsgivare. Vi vill även lyfta fram att vi är medvetna om att våra urvalskriterier möjligen inte har inverkat på uppsatsens resultat eftersom de subjektiva uppfattningar vi samlat in är unika för just dessa individer. På samma sätt menar vi att om andra urvalskriterier hade formulerats kunde det ha resulterat i helt andra uppfattningar.

Gällande de kvalitetsaspekter som diskuterats i metodavsnittet har vi genomgående tagit hänsyn till validitet på så sätt att vi försökt att få fram ett djup, att vi har försökt vara ärliga samt opartiska. Däremot vill vi belysa att vi i vår uppsats inte kan garantera validiteten på grund av att vi har samlat in subjektiva uppfattningar, men vill lyfta fram att det är något som vi genomgående har förhållit oss till. Vidare har vi tidigare presenterat kvalitetsmättet reliabilitet och dess betydelse för kvalitativ forskning, varpå vi vill tillägga att vi är medvetna om att uppsatsens resultat är unikt och ej duplicerbart.

Däremot har vi försökt att förhålla oss till reliabiliteten genom att presentera data som stämmer överens med vad som faktiskt skedde i den miljö som vi har undersökt. Med avsikten att öka kvalitén har vi dessutom tydligt redogjort för våra metodologiska tillvägagångssätt samt noga motiverat våra val av dessa. Avslutningsvis vill vi med utgångspunkt i vår hermeneutiska ansats samt vår kvalitativa metod framföra att vi i uppsatsen inte tagit hänsyn till generaliserbarhet eller objektivitet, då detta inte står i relation till vårt syfte att återge olika tolkningar av ett fenomen.

Slutligen vill vi understryka att vi som forskare får stor betydelse för uppsatsens resultat och att vi är delaktiga i att skapa detta genom att vi fortlöpande har gjort aktiva val i form av bland annat forskningsområde, formulering av frågeställningar, inriktningar, metodologiska utgångspunkter, teoretiska referensramar, urval samt genom vad vi har valt att presentera och hur vi har tolkat materialet. Vi har dessutom försökt att inta ett reflexivt förhållningssätt i uppsatsen genom att vi ständigt har medvetandegjort vår påverkansroll.

5.2 *Analys*

5.2.1 *Analys av Empiri 1*

Nedan analyseras den presenterade empirin från den inledande intervjun med Informanten i organisationen, vilket sätts i relation till den teori som har presenterats.

5.2.1.1 *Employer Branding som begrepp och strategi*

I den intervju som hållits med Informanten kring ämnet Employer Branding, har det visat sig att dennes bild av begreppet har tydliga likheter med de beskrivningar som vi presenterat i teoriavsnittet. Informanten beskriver Employer Branding som en cykel som inrymmer både ett externt och ett internt perspektiv och menar att arbetet syftar till att attrahera kandidater, skapa intresse för organisationen, leverera en bra rekryteringsupplevelse, erbjuda gedigen introduktion, utveckla och skapa trivsel samt ha en genomtänkt avvecklingsprocess. Detta kan jämföras med den beskrivning som Backhaus och Tikoo (2004) ger av arbetet med Employer Branding, i vilken de menar att arbetet är en process i tre steg som innefattar både intern och extern branding. Vidare ligger Informantens beskrivning väl i linje med hur Granberg (2011) ser på Employer Branding, nämligen som ett företags strategiska arbete med sitt organisatoriska varumärke i syfte att attrahera, skapa intryck, effektivisera rekrytering samt utveckla och behålla engagerade medarbetare.

Att Employer Branding är en strategi som för organisationer framåt, är något som både Informanten och teorin är överens om. Informanten menar att några bakomliggande orsaker till varför det är nödvändigt för dem att arbeta med Employer Branding är den kompetensbrist och höga konkurrens som råder i branschen. Dessutom lyfter Informanten fram att organisationen är välkänd, men otydlig som arbetsgivare och att man därför genom sin Employer Branding behöver tydliggöra detta. Dessa resonemang kan sättas i relation till Moroko och Uncles (2008, i Foster et al., 2010) ståndpunkt om

att organisationer genom att arbeta med sitt varumärke kan skapa tydliga löften om vad den anställda kan förvänta sig av organisationen som arbetsgivare. Med bakgrund i ovan utmaningar beskriver Informanten att Employer Branding är ett relevant verktyg för att skapa attraktionsförmåga för potentiella och befintliga medarbetare, medvetenhet kring och stolthet över varumärket samt bidra till att medarbetare rekommenderar organisationen som arbetsgivare. I likhet med Informantens argument framhålls i den presenterade teorin att Employer Branding som strategi kan användas för att skapa associationer till varumärket och ökad attraktionskraft för organisationen och att detta arbete är direkt avgörande för huruvida medarbetare söker sig till organisationen eller ej (jfr: Backhaus 2004, Nilsson et al. 2011). Vidare kan paralleller dras till hur Foster et al. (2010) beskriver att medarbetare i möten med kunder och andra individer projicerar en bild av organisationen. Vidare framhåller Informanten att organisationens arbete med Employer Branding kan underlätta rekryteringsprocessen då potentiella medarbetare genom ökad medvetenhet har möjlighet att välja alternativt välja bort organisationen som arbetsgivare. Detta uttalande kan jämföras med Carless (2005, i Nilsson et al. 2011) beskrivning av att en organisations attraktivitet främst beror på huruvida den sökande anser sig passa in i organisationen och om denna anser sig lämpad för det arbete som utlyses.

5.2.2.2 Utformande och genomförande av den externa aspekten

Gällande hur organisationer bör arbeta för att utforma Employer Branding visar det sig finnas tydliga likheter mellan Informantens och teorins beskrivningar. Informanten menar att organisationens arbete med utformningen av Employer Branding har tagit utgångspunkt i ett gediget analysarbete i syfte att skapa förståelse för hur organisationen uppfattas och vill uppfattas som arbetsgivare. Resultatet av detta analysarbetet i kombination med organisationens värderingar och kärnvärden har legat till grund för organisationens arbetsgivarerbjudande, det vill säga EVP. I teorin samt i intervjun beskrivs begreppet EVP som en viktig del i arbetet med Employer Branding och Browne (2012) definierar detta som det erbjudande arbetsgivaren använder för att marknadsföra sig gentemot potentiella medarbetare, vilket beskriver vilka värderingar och fördelar en medarbetare kommer att erbjudas genom att arbeta för en viss organisation. Avseende utformningen av EVP ses likheter mellan Informantens beskrivning och Dyhre och Parments (2013) uppfattning om att ett utvecklat arbetsgivarerbjudande skapas genom förståelse för den egna organisationen. Informanten beskriver vidare på detta tema att det är av största vikt att organisationens arbetsgivarerbjudande är sant och stämmer överens med den verkliga bilden av organisationen. Även i teorin framhålls att detta handlar om att ta reda på hur man faktiskt är som arbetsgivare, hur man vill uppfattas, för att slutligen se till att man lever upp till detta då det kan vara förödande att marknadsföra en profil av organisationen som inte stämmer överens med verksamhetens riktiga identitet (jfr: Granberg 2011). Slutligen menar informanten att ett väl utformat arbetsgivarerbjudande fångar organisationens kärna och känsla, vilket också framhålls av Dyhre & Parment (2013) som menar att ett starkt arbetsgivarerbjudande bör vara särskiljande samt innehålla en känsla (2013).

För att lyckas förmedla en attraktiv bild av organisationen som arbetsgivare, framkommer i både intervjun med Informanten samt i den presenterade teorin att

organisationer bör använda sig av extern branding. I den teoretiska referensramen lyfts av Backhaus och Tikoo (2004) att extern branding handlar om att strategiskt marknadsföra organisationens värderingar, budskap och dess arbetsgivarerbjudande samt syftar till att skapa förutsättningar för att attrahera rätt målgrupp, vilket även Informanten uttrycker i intervjun. Informanten talar på samma tema om hur organisationen arbetar för att strategiskt marknadsföra sig mot rätt målgrupp, och beskriver att de använder sig av ett antal olika kanaler för detta.

5.2.2.3 Utformandet och genomförandet av den interna aspekten

För att återgå till Informantens beskrivning av Employer Branding som en cykel, menar hen att den interna delen i cykeln handlar om att skapa trivsel och att utveckla medarbetare, vilket kan likställas med den teoretiska beskrivning av intern branding som ett verktyg för att utveckla och behålla befintliga medarbetare genom olika strategier och aktiviteter (jfr: Ambler & Barrow, 1996). Informanten betraktar organisationens medarbetare som verksamhetens viktigaste tillgång och menar att man har allt att vinna på att utveckla och behålla medarbetare (jfr: Ambler & Barrow, 1996). Vidare menar hen att ytterligare en motivator till att arbeta med intern branding är att det är kostnadseffektivt att behålla medarbetare, i jämförelse med att rekrytera nya. Detta resonemang ligger väl i linje med Nilsson et al.'s (2011) ståndpunkt om att rekrytering är en kostsam process och att organisationer därför bör se till att de medarbetare som anställs faktiskt väljer att stanna.

Utifrån strävan att utveckla och behålla sina befintliga medarbetare, beskriver Informanten att organisationens arbetsgivarerbjudande spelar en viktig roll även i denna process. Som tidigare nämnt ingår i arbetsgivarerbjudandet de löften som medarbetare erbjuds av organisationen som arbetsgivare. Informanten uttrycker i likhet med Backhaus & Tikoo (2004) att dessa löften måste uppfyllas för att organisationens värderingar ska internaliseras av medarbetarna och således bli en integrerad del av organisationen. I intervjun beskriver Informanten att organisationen har 'rätt så' lojala medarbetare samt låg personalomsättning och menar att detta är resultat av de värderingar, förmåner och den organisationskultur som återspeglas i organisationen och i arbetsgivarerbjudandet. Detta kan jämföras med Heger (2007), som menar att arbetsgivarerbjudandet är en viktig faktor för medarbetares engagemang och att det är avgörande att medarbetare upplever att erbjudandet är konkurrenskraftigt och sant. Vidare beskriver Informanten att organisationens återanställningsgrad är hög, och att menar att de medarbetare som söker sig tillbaka anger att detta beror på kollegorna, stämningen och kulturen samt att det möjligen är så att den berörda organisationen inte erbjuder högst lön i branschen, men att denna istället har starka värderingar, organisationskultur och förmåner som är svåra att finna hos andra arbetsgivare. Detta resonemang kan liknas vid den forskning som visar att ekonomisk kompensation och belöning utgör en viktig del av en organisations kompensationsstrategi, men att medarbetare även motiveras av sociala och interna faktorer såsom trivsel med kollegor, och att erbjudas avancemang (jfr: Schein, 1988 i Nilsson et al., 2011, Bolman & Deal, 2015, Cappelli, 2000 i Nilsson et al., 2011).

Ytterligare en faktor som nämns som avgörande för att utveckla och behålla medarbetare är kompetensutveckling och Informanten lyfter att detta är ett fokusområde

i organisationen och en del i deras arbetsgivarerbjudande. Även i den presenterade teorin framkommer att organisationer bör arbeta med kompetensutveckling för att lyckas nå de mål och krav som de ställs inför (jfr: Kock, 2011). I intervjun med Informanten samt i den presenterade teorin återfinns likheter i vilka aktiviteter som inryms i kompetensutvecklingsbegreppet, där uppfattningen är att kompetensutveckling handlar om både utveckling i det dagliga arbetet och om kurser och andra planerade aktiviteter (jfr: Ellström, 2011 i Kock, 2011). Informanten lyfter att planerade aktiviteter initieras av chefer, men att övriga kompetensutvecklingsaktiviteter främst initieras av medarbetare och att riktningen på dessa styrs av individens behov och önskemål. I organisationens arbetsgivarerbjudande uttrycks detta som att individen erbjuds utmaning och utveckling både genom en individuell utvecklingsplan, men främst genom frihet och ansvar. Detta kan jämföras med hur Illeris (2012) menar att en individs kompetens utvecklas, nämligen i förhållande till vad individen gör och engagerar sig i.

5.2.2 Analys av Empiri 2

Nedan kommer en analys att göras utifrån den presenterade teorin och den insamlade empirin från de intervjuer som genomförts med medarbetare kring hur de uppfattar organisationen som arbetsgivare.

Utifrån intervjuerna med medarbetarna, framkommer att det finns en god kännedom om organisationen som varumärke, vilket enligt Keller (1998 i Kapferer, 2004) innebär att organisationen har ett så kallat starkt 'brand', det vill säga att det finns mentala uppfattningar om varumärket. I intervjuerna framkommer det att medarbetarna har sökt sig till organisationen på olika sätt där ett antal av dessa aktivt sökt sig till denna, vilket innebär att ett intresse för organisationen som arbetsgivare har väckts (jfr: Nilsson et al. 2011). I linje med den teori som presenterats kring Employer Branding är målet med denna strategi att lyckas attrahera kandidater, vilket styrks i intervjuerna då en uppfattning har varit att organisationen betraktas som en attraktiv arbetsgivare (jfr: Sullivan, 2004 i Sokro, 2012). Ytterligare en uppfattning hos medarbetarna är att dessa hört gott om organisationen av vänner och bekanta, vilken kan sättas i relation till Foster et al. (2010) som betonar att organisationens medarbetare har makten att projicera sin bild av organisationen på andra individer. En avslutande aspekt som lyfts fram på detta tema är att några medarbetare valt att avsluta sin anställning i organisationen, för att senare söka sig tillbaka till denna. Paralleller kan dras till Heger (2007), vars forskning visar att medarbetare som uppfattar andra organisationers arbetsgivarerbjudande som mer konkurrenskraftiga, eventuellt kommer att söka sig vidare.

En genomgående uppfattning hos medarbetarna är att värderingarna genomsyrar organisationen, vilket kan kopplas till den teori som säger att värderingar utgör en viktig del i arbetet med Employer Branding (jfr: Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare kan utifrån medarbetarnas intervjusvar utläsas att de löften och förväntningar som arbetsgivarerbjudandet innebär, motsvarar den verkliga bilden av organisationen, vilket även framhålls som avgörande i den presenterade teorin (jfr: Granberg 2011, Dyhre & Parment 2013, Backhaus & Tikoo 2004). En uppfattning som framkommer är att medarbetarna upplever att organisationen har starkt utvecklade värderingar i jämförelse med andra organisationer som de antingen arbetat i eller hört talas om och en uppfattning är att man hade valt den berörda organisationen framför andra i samma

bransch. Denna uppfattning kan relateras till Backhaus & Tikoos (2004) forskning, i vilken de menar att Employer Branding skapar möjlighet för organisationer att differentiera sig samt att arbetsgivare genom detta arbete attraherar kandidater som delar organisationens värderingar.

I intervjuerna med medarbetarna blir det tydligt att många olika faktorer påverkar deras trivsel och välmående i organisationen, vilka främst handlar om interna och sociala aspekter. De faktorer som lyfts fram som viktiga av medarbetarna visar sig ha en direkt koppling till den teori som har presenterats på så sätt att de ligger väl i linje med varandra (jfr: Schein 1988 i Nilsson et al., 2011, Herzberg, 1966 i Bolman & Deal, 2015, Bolman & Deal 2015). I intervjuerna framkommer det bland annat att medarbetarna uppfattar utvecklingsmöjligheter som en avgörande faktor för att de ska trivas och vilja stanna i organisationer och framhåller att detta tillgodoses av den berörda arbetsgivaren. Denna syn på kompetensutveckling stämmer väl överens med forskning, som beskriver att en tillåtande arbetsmiljö som stimulerar kompetensutveckling har stor betydelse för medarbetares välbefinnande och personliga utveckling (jfr: Karasek & Theorell, 1990 i Kock, 2011). Vidare diskuteras den lönesättning som finns i branschen där medarbetare beskriver att andra organisationer kan erbjuda högre löner och medarbetarna lyfter fram att lönesättningen är viktig men betonar att detta inte är den avgörande faktorn. Istället menar de att de interna och sociala fördelar och förmåner som den berörda organisationen erbjuder väger tyngre än den ekonomiska kompensationen. I Herzberg's (1966 i Bolman & Deal, 2015) tvåfaktorteori framhålls lön på ett liknande sätt, som en faktor som skapar trivsel men som inte är avgörande för motivation i arbetet. I teorin framhålls vidare att interna faktorer är motivationsgrundande, vilket kan sättas i relation till medarbetarnas utsagor om betydelsen av dessa (Herzberg, 1966 i Bolman & Deal, 2015). Ytterligare en uppfattning som framkommer i intervjuerna med medarbetarna är att arbetet i sig är en motivationsgrundande faktor. Med andra ord menar medarbetarna att deras tjänst och arbetsuppgifter har stor inverkan på deras motivation, vilket kan styrkas genom Bolman & Deal's (2015) forskning om att individer bedömer organisationer bland annat utifrån i vilken grad arbetsuppgifterna tillåter individen att ge uttryck för sin identitet och kompetens samt hur väl organisationen tillgodoser önskemålet om nyttigt arbete. Slutligen visar intervjumaterialet att det finns en önskan hos medarbetarna att få ansvar och förtroende, ha möjlighet att ställa frågor samt erbjudas stöttning i sitt arbete. Denna beskrivning visar likheter med Herzberg's (1966 i Bolman & Deal, 2015) beskrivning av att motivation uppstår genom bland annat ansvar, uppskattning och uppmärksammande. Sammantaget är uppfattningen hos medarbetarna att de önskvärda aspekterna till stor del tillgodoses samt att de ser sina anställningar i organisationen som långsiktiga, vilket tyder på att organisationen möter medarbetarnas behov och att detta i enlighet med teori kan leda till kompetenta och motiverade medarbetare (jfr: Lawler, 1996 i Bolman & Deal, 2015).

5.3 Diskussion

Utifrån det teoretiska och det samlade empiriska materialet har ett antal aspekter framkommit som är av relevans i förhållande till uppsatsens syfte. Nedan kommer en diskussion att föras kring dessa aspekter, och ett antal slutsatser kommer att dras. I

avsnitt 5.3.1 kommer vi inledningsvis att diskutera Employer Branding och dess externa och interna betydelse med utgångspunkt i den teoretiska referensramen samt det totala empiriska materialet. Vidare i avsnitt 5.3.2 kommer ett antal utmaningar i arbetet med Employer Branding att diskuteras utifrån den presenterade teorin och intervjun med Informanten.

5.3.1 Employer Branding och dess externa och interna betydelse

I vårt arbete har det framkommit att organisationens arbetsgivarerbjudande har stor betydelse för alla de delar som inryms i arbetet med Employer Branding. I första ledet har detta visat sig vara ett verktyg för att beskriva organisationens kärna, marknadsföra sin organisation på ett attraktivt sätt och därmed avgörande för att attrahera potentiella medarbetare som ingår i den specifika målgruppen. Inte bara har arbetsgivarerbjudandet visat sig viktigt för att skapa attraktionskraft, men det har också framkommit genom intervjuer och teori att det är avgörande att arbetsgivarerbjudandet överensstämmer med den organisatoriska verkligheten. Detta har under intervjutillfället med Informanten visat sig genom att hen i första hand belyst arbetsgivarerbjudandet som en viktig del i hur man marknadsför sig som arbetsgivare, för att därefter betona vikten av att detta är sanningsenligt och faktiskt återspeglar hur organisationen är som arbetsgivare. Att organisationens arbetsgivarerbjudande är välgrundat och sant bekräftas genom att medarbetarna beskriver sin arbetsgivare i termer som stämmer överens med organisationens arbetsgivarerbjudande. Vidare bekräftas detta genom att medarbetarna uttrycker att organisationen lever upp till de löften och de förväntningar som speglas i arbetsgivarerbjudandet.

Vidare kan vi se att ett sant arbetsgivarerbjudande kan fungera som ett kraftfullt verktyg för att öka sannolikheten att de individer som attraheras och anställs delar de värderingar och kärnvärden som finns i organisationen. Utifrån de intervjuer som genomförts med medarbetare och Informanten, framkommer att dessa har en gemensam bild av vilka faktorer som är avgörande för trivsel, utveckling och välmående i en organisation. Vår tolkning är att detta bekräftar att organisationen i dessa fall har varit framgångsrika i att attrahera individer som delar den organisatoriska uppfattningen. Däremot kan vi inte dra slutsatser om att dessa individer har attraherats som en direkt följd av organisationens arbetsgivarerbjudande eller externa Employer Branding, då det inte går att utesluta att dessa har attraherats av andra anledningar. Ytterligare en reflektion av det insamlade materialet är att de värderingar som ligger till grund för arbetsgivarerbjudandet genomsyrar organisationen i hög grad. Detta tydliggörs genom att både Informanten och medarbetarna lyfter fram att de associerar organisationen med värderingarna, och att detta är något som verkligen efterlevs och ständigt gör sig påmint i det dagliga arbetet.

En annan reflektion som vi gjort utifrån vårt material är att organisationen som arbetsgivare fokuserar på interna och sociala faktorer snarare än ekonomiska fördelar i syfte att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. I intervjuerna med både Informanten och medarbetarna framhålls att marknadsmässiga löner och förmåner av ekonomisk karaktär är en förutsättning, men inte avgörande för trivsel eller val av arbetsgivare. Istället framhålls ansvar, förtroende och stöttning som avgörande faktorer för trivsel och motivation, vilket även bekräftas i den presenterade teorin, i vilken

interna och sociala förmåner belyses som förutsättningar för trivsel och motivation (jfr: Herzberg, 1966 i Bolman & Deal, Bolman & Deal, 2015, Cappelli, 2000 i Nilsson et al., 2011, Schein, 1988 i Nilsson et al., 2011). I det teoretiska och empiriska materialet vidhålls därutöver utvecklingsmöjligheter som en viktig faktor för motivation och trivsel (jfr: Kock, 2011, Karasek & Theorell, 1990 i Kock, 2011). Utifrån vårt insamlade material blir det tydligt att denna uppfattning delas av samtliga parter, där både Informanten och medarbetarna har lyft fram utvecklingsmöjligheter som direkt avgörande för organisationers attraktivitet samt förmåga att behålla medarbetare. Vi anser att organisationen lyfter fram utvecklingsmöjligheter som en del av vad man som arbetsgivare erbjuder och att medarbetarna i nästa led har bekräftat att detta erbjuds. Dessutom visar det sig att organisationen erbjuder utvecklingsmöjligheter som är både vertikala och horisontella, och medarbetarna lyfter i sin tur fram att detta ses som en fördel som skapar möjlighet att med tiden utvecklas samt växa inom organisationen. Vi menar att dessa utvecklingsmöjligheter bidrar till att organisationen bibehåller och utvecklar kompetens, vilket i sin tur kan skapa förutsättningar att möta arbetsmarknadens nya krav samt att behålla och utveckla sin position som en konkurrenskraftig arbetsgivare (jfr: Kock 2011, Karasek & Theorell, 1990 i Kock, 2011).

Vår samlade uppfattning är att organisationen har en god förståelse för vad som skapar motivation och trivsel hos medarbetare, samt att denna bild i hög grad delas av medarbetarna. Dessutom tolkar vi utifrån det insamlade materialet att de sociala och interna faktorerna är avgörande för medarbetarnas inställning till och uppfattning om sin arbetsgivare, och att detta i förlängningen påverkar huruvida medarbetare väljer att stanna i organisationen eller ej (jfr: Herzberg, 1966). Ytterligare något som framkommer i intervjun med Informanten är att det inte är möjligt att säkerställa att samtliga medarbetare stannar i organisationen hela sitt yrkesverksamma liv, men att organisationens höga återanställningsgrad tyder på att organisationen har lojala medarbetare. Detta resonemang styrks av medarbetarnas intervjuer, i vilka det framkommer att av de berörda medarbetare som vi talat med som har valt att lämna också har valt att komma tillbaka till organisationen. Utifrån vårt insamlade material är det inte möjligt att fastslå de exakta orsakerna till varför medarbetarna har valt att komma tillbaka, men vi menar att detta trots allt stärker bilden av organisationen som en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare och skulle kunna ses som en effekt av ett lyckat arbete med Employer Branding.

Utifrån det sammantagna resultatet anser vi att organisationen på ett välgrundat sätt har utformat en Employer Branding-strategi som står i relation till den trestegsprocess som presenterats i teoriavsnittet (jfr: Backhaus & Tikoo 2004). Vi menar att organisationen har lyckats formulera inre värderingar som står i linje med den faktiska organisationen samt att Informanten uppvisar en medvetenhet kring vikten av att marknadsföra dessa externt. Vi menar vidare att detta har skapat goda förutsättningar att attrahera kandidater som ingår i rätt målgrupp, vilka därefter har bidragit till att värderingarna blivit en integrerad del av arbetet. Utifrån denna teoretiska modell är målet med Employer Branding att skapa stark lojalitet till arbetsgivaren, och utifrån de intervjuer vi har genomfört är vår slutsats att värderingarna har internaliserats och att medarbetarna känner stark samhörighet med arbetsgivaren. Slutligen menar vi att detta i sin tur kan innebära att medarbetare i kontakt med andra kommer att projicera en positiv bild av

organisationen som arbetsgivare och på så sätt fungera som ambassadörer för organisationen (jfr: Foster et al., 2010).

5.3.2 Employer Branding som ett svårjobbat område

Employer Branding är en strategi som utifrån teori samt Informantens beskrivning kan ses som en cykel som inrymmer processer för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare (jfr: Backhaus & Tikoo 2004). Utifrån vår presenterade teori och empiri har det tydliggjorts att arbetet med Employer Branding kan leda till flera fördelar för organisationer, men att detta också innebär ett antal utmaningar. En svårighet som Informanten lyfter fram är att det ur ekonomisk synvinkel är svårt att motivera varför organisationer bör lägga resurser på detta arbete, då det är svårt att direkt påvisa arbetets resultat. I teorin framhålls att ett framgångsrikt arbete med Employer Branding bland annat kan resultera i att antalet kandidater som söker vakanser blir fler samt att kvalitén på dessa ansökningar ökar (Sullivan, 2004 i Sokro, 2012). Informanten beskriver att de i den berörda organisationen i dagsläget inte kan se några direkta kopplingar mellan antalet ansökningar och organisationens arbete med Employer Branding, då dessa inte nämnvärt har ökat eller minskat sedan arbetets start. Vi menar att detta inte nödvändigtvis innebär att organisationens arbete med Employer Branding inte har lyckats, utan att detta kan vara en konsekvens av den kompetensbrist som har beskrivits av Informanten samt den förändrade arbetsmarknad som beskrivits i det inledande avsnittet (jfr: French et al, 2011). Vi menar att ytterligare en förklaring till detta skulle kunna vara att Employer Branding som arbete är väldigt långsiktigt, och att det av denna anledning kan ta lång tid att se resultat. I den presenterade teorin framhålls vidare att lojala medarbetare och ökad produktivitet i ett långsiktigt perspektiv är mått på ett framgångsrikt arbete med Employer Branding (jfr: Sullivan, 2004 i Sokro, 2012, Backhaus & Tikoo 2004). Detta tillsammans med den utmaning som Informanten lyfter fram väcker frågan om hur organisationer ska kunna mäta resultatet av Employer Branding. Dessutom ställer vi oss frågan om hur organisationer ska kunna avgöra huruvida deras lojala medarbetare, ökning i antalet ansökningar och ökad produktivitet är ett direkt resultat av deras Employer Branding, eller om detta kan bero på andra faktorer. Vi menar således att två stora utmaningar som organisationen i fråga samt organisationer i allmänhet ställs inför samt bör vara medvetna om i sitt arbete med Employer Branding är arbetets långsiktighet samt att dess effekter är svårämata.

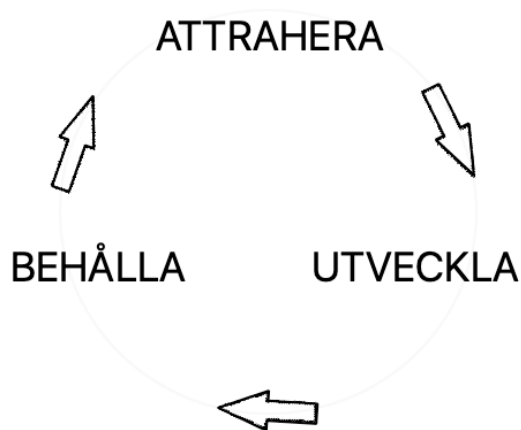
Utifrån den teori som har presenterats är ett av målen med Employer Branding att lyckas attrahera den önskvärda målgruppen, vilket Informanten lyfter fram som ett både viktigt och utmanande område (jfr: Granberg 2011, Sullivan, 2004 i Sokro, 2012, Backhaus & Tikoo 2004, Ambler & Barrow, 1996). Informanten beskriver vidare att en av utmaningarna de står inför är att bli tydligare som arbetsgivare och därmed skapa en tydlig profil som lockar rätt målgrupp. Samtidigt lyfter Informanten att organisationen i detta arbete behöver anpassa sig till yngre generationer och deras ökade krav, den ökade rörligheten på arbetsmarknaden och den rådande kompetensbristen (jfr: Armour, 2005). Vi menar att dessa utmaningar inrymmer en komplexitet, då det å ena sidan råder kompetensbrist men att organisationen å andra sidan har ett behov av att attrahera fler kandidater. Vi anser att Informanten har visat en medvetenhet kring den komplexitet vi beskriver på så sätt att hen uttrycker att det kan vara aktuellt att bredda sin målgrupp och söka kompetens i andra branscher för att öka rekryteringsbasen. Informantens

beskrivning ligger väl i linje med hur vi ser på detta, och vi menar att detta kan vara ett sätt för organisationen att öka sannolikheten att lyckas attrahera fler lämpliga kandidater. Med bakgrund i detta menar vi att det är viktigt att organisationen på ett välgrundat sätt arbetar vidare med att definiera sina målgrupper och att det i sin tur blir avgörande att de anpassar och nischer sin externa Employer Branding mot dessa målgrupper. På så sätt menar vi att det ytterligare ökar möjligheterna för organisationen att nå och attrahera de önskvärda kandidaterna samtidigt som det utesluter övriga.

Sammanfattningsvis är vår uppfattning att Employer Branding som område innebär ett antal utmaningar som organisationer bör vara medvetna om. Det har visat sig genom Informantens beskrivning att den rådande kompetensbristen och andra omständigheter på arbetsmarknaden spelar en betydande roll både för utformningen och arbetet med Employer Branding. Utöver detta har det framkommit att Employer Branding är långsiktigt och svårsmitt, och att det kan vara svårt att avgöra arbetets effekter. Då Informanten har lyft dessa utmaningar och uppvisar medvetenhet kring dessa, menar vi att det finns goda förutsättningar att anpassa och vidareutveckla arbetet med Employer Branding med utmaningarna i åtanke.

6. Avslutande reflektioner

För att återknyta till uppsatsens syfte önskar vi i dessa avslutande reflektioner att beskriva och analysera hur Employer Branding som strategi används för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare i en organisation. Vårt resultat visar att organisationen definierar och använder Employer Branding som en cykel och det har tydliggjorts genom det empiriska materialet att strategierna är ständigt pågående processer som påverkar varandra. Detta har visat sig genom att organisationen initialt använder den externa branding för att attrahera kandidater som tillhör målgruppen, för att sedan genom den interna branding tillgodose medarbetarnas behov och önskemål om interna och sociala faktorer, vilket bidrar till att organisationens värderingar internaliseras. I nästa led innebär det att medarbetare trivs, förblir lojala mot arbetsgivaren och väljer att stanna i organisationen vilket också innebär att de i kontakt med andra förmedlar en positiv bild av organisationen och på så sätt skapar attraktionskraft för potentiella medarbetare. Med andra ord bildar dessa processer tillsammans ett pågående kretslopp i vilket processerna löper i en cirkel (se figur 3).



Figur 3 - Employer Branding som ett kretslopp (egengjord bild)

Med utgångspunkt i uppsatsens delsyfte att återge och tolka hur medarbetare uppfattar organisationen som arbetsgivare utifrån de tre parametrarna attrahera, utveckla och behålla medarbetare så har resultatet visat att medarbetarnas uppfattningar spelar en betydande roll i organisationens arbete med Employer Branding. Utifrån det empiriska materialet har det framkommit att medarbetarna uppfattar organisationen som en arbetsgivare som lever upp till löften och förväntningar, som är djupt integrerad med sina värderingar, som erbjuder goda utvecklingsmöjligheter och som sätter människan i fokus. Detta har i sin tur lett till att medarbetarna känner lojalitet och samhörighet med arbetsgivaren, och att de i det empiriska materialet förmedlar en bild av organisationen som en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. Vår reflektion utifrån detta är att dessa uppfattningar blir viktiga för medarbetares engagemang, lojalitet, prestation och med bakgrund i detta är vår slutsats att medarbetare har en viktig påverkansroll för resultatet av organisationens arbete med Employer Branding. Av denna anledning är det avgörande att organisationen även fortsättningsvis lever upp till det erbjudande som

utlovas då medarbetarna är de som slutligen lever och efterlever organisationens Employer Branding.

För att återgå till de utmaningar som tidigare diskuterats är Employer Branding ett område vars effekter och resultat är svåra att mäta och vi kan därmed inte utvärdera organisationens arbete. Att uttala oss om det totala resultatet har inte heller varit vår intention, men med utgångspunkt i utsagorna från det empiriska materialet finns en samstämmighet i hur medarbetare och Informanten ser på organisationen som arbetsgivare. Denna delade bild anser vi kan vara ett resultat av att organisationen har en god kännedom om vem de är och vill vara som arbetsgivare, samt att deras arbetsgivareerbjudande speglar detta och att medarbetarna upplever detta som sant och verkligt. Däremot går det inte att utesluta att resultatet skulle vara detsamma även om organisationen inte hade arbetat aktivt med Employer Branding som strategi.

Under arbetet med denna uppsats har tankar väckts om Employer Branding som område och dess omfattning och gränser. Det har blivit tydligt att Employer Branding som område är mer komplext än vad vi initialt förväntat oss och vi har förstått att det kan vara svårt att avgöra områdets start och slut, samt vilka effekter som kan härledas direkt till arbetet med Employer Branding. Ytterligare en fundering som väckts relaterar till att området är svårt att mäta, och det går att fråga sig hur organisationer på ett välgrundat sätt kan mäta arbetets effekter för att i nästa led kunna motivera detta ur ett kostnadseffektivt perspektiv. Något som vi observerat under vårt arbete är att resultaten av Employer Branding inte alltid kan påvisas genom ett direkt orsakssamband utan att det kan handla om mer långtgående konsekvenser eller 'spin off'-effekter. Dessa 'spin off'-effekter är inte alltid konkreta eller mätbara, utan kan till exempel handla om att arbetet med Employer Branding i förlängningen förstärker organisationens rykte.

Vidare har frågor väckts kring de processer som paketeras i konceptet Employer Branding och huruvida dessa bidrar med något nytt i organisationer. I den litteratur och forskning som vi bekantat oss med tidigare visar det sig att organisationer ofta arbetar med många av de processer som sägs inrymmas i Employer Branding, men att dessa då inte faller under detta koncept. Detta kan bland annat handla om processer för marknadsföring, rekryteringsstrategier och kompetensutveckling. Vår slutsats utifrån detta är att det är av mindre betydelse vad organisationer väljer att kalla sitt arbete med att attrahera, utveckla och behålla medarbetare men att det är av största vikt att man har utarbetade strategier för detta för att lyckas möta de krav som den föränderliga omvärlden ställer på organisationer.

Avslutningsvis kan denna uppsats tänkas bidra med ökad förståelse för Employer Branding som strategi utifrån både ett organisatoriskt perspektiv samt ett medarbetarperspektiv. Vidare kan våra resultat ytterligare belysa vikten av att arbeta med liknande processer då detta möjliggör för attraktion, utveckling samt bibehållandet av medarbetare. Utöver detta visar det totala teoretiska och empiriska materialet att Employer Branding som område är komplext och att organisationer bör ha detta i åtanke i arbetet med Employer Branding. Då denna uppsats har tagit sin utgångspunkt i endast en organisation och då det empiriska materialet endast utgörs av ett fåtal utsagor och att diskussionen endast bygger på dessa data är det av intresse att i vidare forskning undersöka fler organisationer och med större mängd data. Dessutom vill vi belysa att

studien skulle kunna genomföras med andra metodologiska utgångspunkter och val, exempelvis som en observerande studie alternativt en kvantitativ studie. Vi menar att dessa val skulle kunna innebära att uppsatsens resultat blivit annorlunda på så sätt att omfattningen av data skulle skilja sig åt och/eller gett möjlighet att få fram andra dimensioner. Med bakgrund i detta föreslår vi att man i vidare forskning kan använda dessa metoder som komplement till varandra för att få fram vidare resonemang och djupare insikter i ämnet.

Som ett tillägg vill vi även lyfta fram att vi i vårt empiriska material har noterat ett antal områden som vi dock har valt att ej presentera i denna uppsats då dessa saknat relevans i förhållande till vårt syfte. Däremot vill vi belysa att dessa områden kan vara av intresse för organisationen i fråga samt skulle kunna vara områden att ytterligare studera i framtida forskning. Dessa områden berör främst återkoppling i det dagliga arbetet och hur medarbetarnas uppfattningar om detta kan skilja sig åt samt att ett antal förbättringsområden har framkommit, däribland organisationens arbete med mångfald samt medarbetares önskan om ett större erfarenhetsutbyte i arbetet.

Referenser

- Alniaçik, E., & Alniaçik, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (58), 1336-1343. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet* (1.). Malmö: Liber.
- Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3). Lund: Studentlitteratur
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- Armour, S. (2005, 8 november). Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. *USA Today*. Hämtad från http://www.rit.edu/news/utilities/pdf/2005/2005-11-06_usaTod_genY.pdf
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2015). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bolman, L. G., & Deal, E. D. (2015). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (5:5). Lund: Studentlitteratur.
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review 2012*, 2, 29-36. Hämtad från <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. [Elektronisk resurs] (6.). Hämtad från <https://islmblogblog.files.wordpress.com/2016/05/rme-edu-helpline-blogspot-com.pdf>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000) Determining Validity in Qualitative Inquiry, Theory Into Practice, 39:3, 124-130, DOI: 10.1207/s15430421tip3903_2
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2). Lund: Studentlitteratur.

Dyhre, A., & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare* (1). Malmö: Liber.

Ellström, P. -E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet* [Elektronisk resurs] (1:4). Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:532234/FULLTEXT01.pdf>

Employer Branding. (2017, 1 december). I *Wikipedia*. Hämtad 2018-11-02 från https://sv.wikipedia.org/wiki/Employer_branding

Fejes, A., Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2). Stockholm: Liber.

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. doi: 10.1108/10610421011085712

French, R., Rayner, C., Rees, G., Rumbles, S., *Organizational Behaviour* (3). New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Granberg, O. (2011). *PAOU: Personaladministration, HRM och organisationsutveckling* (8). Stockholm: Natur Kultur Akademisk.

Heger, K. B. (2007). Linking the Employment Value Proposition to Employee Engagement and Business Outcomes. *Organization Development Journal*, 25, 121-123. Hämtad från <https://www.slideshare.net/bheger/published-article-on-employee-engamenet-and-employment-value-proposition>

Illeris, K. (2012). *Kompetens: vad, varför, hur* (1). Lund: Studentlitteratur.

Johanson, U., Johrén, A. (2017) *Personalekonomi idag*. (3). Stockholm: Liber.

Kapferer, J. -N., (2012). *The New Strategic Brand: Advanced Insights & Strategic Thinking* (5). London: Kogan Page.

Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling* (1:2). Lund: Studentlitteratur.

Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet* (1). Lund: Studentlitteratur.

McCrinkle Resarch. (2006). *New Generations at Work: Attracting, Retraining & Training Generation Y*. Hämtad från <https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=ONdoBshH8IMC&oi=fnd&pg=PA4&dq>

[=mccrindle+research&ots=UeJ7q718pG&sig=JSaiKivKDolLEzN29s6_2CTX8zY&redir_esc=y#v=onepage&q=mccrindle%20research&f=false](#)

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer* (1:5). Lund: Studentlitteratur.

Røvik, K. A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet* (1:1). Malmö: Liber AB.

Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18). Hämtad från [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30312763/Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Attraction_and.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1546711611&Signature=SSM3S05Wgaw7xb65CAX9omQOXNA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIISTE November Issue. High Impact Factor .pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30312763/Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Attraction_and.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1546711611&Signature=SSM3S05Wgaw7xb65CAX9omQOXNA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DIISTE+November+Issue.+High+Impact+Factor.pdf)

Statistiska centralbyrån. (2017). Antalet sysselsatta fortsatte öka. Hämtad 2018-11-15 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/pong/statistiknyhet/arbetskraftsundersokningarna-aku-januari-2017/>

Sundberg, N. D., Snowden, L. R., & Reynolds, W. M. (1978). Toward Assessment of Personal Competence and Incompetence in Life Situations. *Annual Review of Psychology*, 29(179-221), doi:10.1146/annurev.ps.29.020178.001143

Vetenskapsrådet. (2018). Etik i forskningen. Hämtad 2018-12-14 från <https://www.vr.se/analys-och-uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

Bilagor

Intervjuguide 1 - Head of Employer Branding

Övergripande

1. Beskriv vem du är och vad du arbetar med
2. Berätta lite om organisationen
3. Beskriv vad begreppet Employer Branding betyder för dig och varför ni arbetar med detta?
4. Hur ser strategin ut för att stärka ert varumärke? Vad tror ni att detta leder till?
5. Vad skulle ni säga kännetecknar er organisation och ert varumärke? Vad tror ni att organisationen associeras med?

Tema attrahera

6. Hur arbetar ni för att attrahera talanger?
7. Beskriv de processerna som ingår och strategierna bakom dessa (konkret, hur gör ni och varför?)
8. Uppsökande/förlitar ni er på kandidater ska hitta er?
9. Hur arbetar ni för att nå olika målgrupper/anställda till olika segment?
10. Vilka utmaningar upplever ni att det finns när det gäller att attrahera talanger?
11. Hur ser ni att ert arbete med detta har påverkat er rekryteringsprocess? Ex. fler ansökningar, högre kompetens, mer seriösa kandidater osv.

Team utveckla

12. Jobbar ni aktivt med att utveckla era medarbetare? Varför är det viktigt att jobba med detta?
13. På vilka sätt erbjuds utvecklingsmöjligheter? Vilka strategier finns? Program?
14. Erbjuder ni utvecklingsmöjligheter för alla nivåer i organisationen?
15. Vem är initiativtagare till utveckling? Erbjuder ni eller ska medarbetaren själv ta initiativ till detta?
16. Vilka utmaningar ser ni i arbetet med utveckling av medarbetare?
17. Hur ser ni att erbjudande om utvecklingsmöjligheter ger effekt i organisationen? Hur påverkar det medarbetarna enskilt och organisationen i stort?

Tema bibehålla

18. Vad tror du får medarbetare att vilja stanna i er organisation och hur kan man arbeta med detta?
19. Ser ni att medarbetare väljer att stanna länge eller söker de sig vidare? Vad tror ni att detta kan bero på? Några särskilda "trender"? Dvs. fler unga eller liknande... hur möta detta?
20. Personalomsättning? Medarbetarundersökningar? Exitintervjuer - hur följer ni upp de som väljer att sluta?
21. Vilka utmaningar finns med att få personal att stanna?

Intervjuguide 2 - Medarbetare

Övergripande

1. Berätta om din tjänst i organisationen och hur länge du har arbetat i denna.
(Lokation, tjänst, år)

Tema Attrahera

2. Berätta om vad som gjorde att du blev intresserad av att arbeta i organisationen/sökte dig till organisationen
3. Berätta lite om hur du ser på organisationen som arbetsgivare?
4. Vilka värderingar associerar du organisationen med? Tycker du att dessa stämmer överens med din bild av organisationen?

Tema Utveckla

5. Berätta lite om hur utvecklingsmöjligheterna ser ut som anställd i organisationen
 - Har du själv blivit erbjuden/genomgått utbildning/utveckling/avancemang? Om nej, hade du velat bli det?
6. Är det viktigt för dig att din arbetsgivare erbjuder utveckling och möjlighet att klättra?
7. Får du någon feedback, återkoppling i ditt arbete? Hur?

Tema Behålla

8. Vad är viktigt för att du ska trivas i en organisation?
 - Överensstämmer det med hur det är i organisationen?
9. Vad motiverar dig i ditt arbete?
10. Hur ser du på din framtid i organisationen?
11. Hur ser du på organisationen som arbetsgivare i förhållande till andra arbetsgivare i branschen?
12. Vilka förbättringsområden tycker du finns på din arbetsplats?



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