

Employer Branding

- Medarbetares upplevelser av vad som krävs i en organisation för att attrahera och behålla personal

Gabriella Wahlqvist & Evelina Henriksson
Handledare: Fredrik Sandberg



Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats

Sidantal: 52

Titel: Employer Branding – *Medarbetares upplevelser av vad som krävs i en organisation för att attrahera och behålla personal*

Författare: Gabriella Wahlqvist & Evelina Henriksson

Handledare: Fredrik Sandberg

Datum: 2018-12-18

Sammanfattning: Dagens arbetsmarknad har blivit allt mer rörlig och individer har fler möjligheter gällande valet av arbetsplats än vad de under tidigare decennier haft. Humankapitalet har även kommit att ses som en allt mer betydande faktor för organisationers konkurrenskraft. Dessa aspekter har i sin tur lett fram till att en organisations arbete med employer branding kommit att spela en allt mer väsentlig roll i verksamhetens jakt på nya medarbetare och i relation till att behålla befintlig personal. Den organisation som studien baseras på befinner sig i en situation där de i viss mån finner det problematiskt att attrahera ny personal. Den senaste tiden på företaget har även präglats av en hög personalomsättning då många medarbetare valt att lämna organisationen. För att ha möjlighet att attrahera ny personal och behålla befintliga medarbetare finns det således ett behov i verksamheten av att utveckla nya strategier både ur ett externt och internt perspektiv. Syftet med uppsatsen är därför att genom en tolkande analys studera medarbetarnas upplevelser av organisationens arbete med attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter. Uppsatsen riktar sig även till att besvara frågeställningen kring medarbetarnas syn på långsiktighet i organisationen och vilken betydelse attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter kan ha för denne. Studien har tolkats genom ett hermeneutiskt synsätt. Datan har samlats in genom sju kvalitativa intervjuer med organisationens medarbetare. Resultatet av studien påvisar att ovan nämnda aspekter i olika omfattning och på olika vis kan vara betydande för huruvida medarbetarna ser sin roll inom organisationen som långsiktig. Det framgår främst att arbetet kring attraktionskraft, representation, utvecklingsmöjligheter, gemenskap, ledarskap och motivation kan vara av stor vikt och avgörande för om medarbetarna kommer att stanna inom organisationen. För den aktuella verksamheten skulle detta kunna innebära att de behöver utveckla nya strategier för hur de arbetar med attraktionskraft samt hur de genom utvecklingsmöjligheter kan påverka huruvida medarbetarna upplever företaget som en attraktiv arbetsgivare. Vidare har det även framgått att medarbetarnas tillhörighet och identifikation till organisationen skulle kunna förbättras genom ökad gemenskap.

Nyckelord: Employer branding, internal employer branding, external employer branding, attraktionskraft, motivation, gemenskap, training of worklife, development, progress, education, knowledge och employee retention.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Syfte och Frågeställningar.....	2
1.3 Disposition.....	3
2 Metod.....	4
2.1 Metodologiska utgångspunkter.....	4
2.1.1 Ett socialkonstruktivistiskt och hermeneutiskt perspektiv.....	4
2.1.2 Deduktiv, induktiv och abduktiv ansats.....	4
2.1.3 Förförståelse.....	5
2.2 Genomförande.....	6
2.2.1 Kvalitativ metod.....	6
2.2.2 Urval.....	7
2.2.3 Kvalitativ datainsamling.....	7
2.2.4 Bearbetning av data.....	8
2.2.5 Analys av data.....	10
2.3 Kvalitet.....	11
2.3.1 Etiska överväganden.....	11
2.3.2 Tillförlitlighet.....	11
2.4 Metoddiskussion.....	12
3 Teori.....	15
3.1 Källkritik.....	15
3.2 Employer Branding.....	15
3.2.1 External och internal employer branding.....	16
3.3 Utvecklingsmöjligheter.....	18
3.3.1 Utvecklingens betydelse för individen.....	18
3.3.2 Utvecklingsmöjligheternas betydelse för organisationen.....	19
3.4 Empirigenererade faktorer.....	20
3.4.1 Motivation.....	20
3.4.2 Gemenskap.....	20
3.4.3 Ledarskapets betydelse.....	21
3.5 Behålla personal.....	22
3.6 Diskussion om teoriernas relevans.....	23
4 Resultat.....	24
4.1 Attraktionskraft.....	24
4.1.1 Kännedom om företaget.....	24
4.1.2 Förväntningar på arbetsplatsen.....	24
4.1.3 Extern attraktionskraft.....	26
4.2 Utvecklingsmöjligheter.....	27
4.2.1 Utvecklingsmöjligheter i organisationen.....	27
4.2.2 Utvecklingsmöjligheternas relevans.....	29
4.3 Långsiktighet i organisationen.....	30
4.4 Behålla personal.....	32

5 Analys och diskussion.....	35
5.1 Attraktionskraft.....	35
5.1.1 Diskussion.....	36
5.2 Utvecklingsmöjligheter.....	37
5.2.1 Diskussion.....	38
5.3 Behålla personal ur ett långsiktigt perspektiv.....	39
5.3.1 Diskussion.....	41
6 Slutsats.....	43
6.1 Förslag till vidare forskning.....	44
6.2 Kritik till det egna arbetet.....	44
7 Referenser.....	45
8 Bilagor.....	50
8.1 Bilaga 1.....	50
8.2 Bilaga 2.....	51

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till organisationen där vår undersökning genomförts. Vi vill även rikta ett extra stort tack till vår informantperson som hjälpt oss under studiens gång och bidragit med information samt inspiration och engagemang. Vi vill även tacka flertalet av organisationens medarbetare för deltagande i undersökningen i form av intervjuer.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Fredrik Sandberg för vägledning och visat intresse. Fredriks stora engagemang har varit en tillgång och inspirerat oss under uppsatsens gång. Genom betydelsefulla råd har vi fått en utomordentlig vägledning, vilket vi är mycket tacksamma för.

Tack!

Gabriella Wahlqvist och Evelina Henriksson

1 Inledning

I dagens samhälle kan individer och deras kompetens samt kunskaper ses som en ekonomisk tillgång i en organisation. Humankapitalet har därför blivit ett betydelsefullt konkurrensmedel organisationer emellan då efterfrågan på medarbetare med rätt kompetens ökat (Elving, Westhoff, Meeusen & Schoonderbeek, 2013). Det har under de senaste åren blivit allt mer vanligt med flexibla anställningsformer, vilket medfört att arbetsmarknaden blivit mer föränderlig än den tidigare varit.

Teknologiska och globala framsteg har bidragit till att arbetsmarknaden idag är mer rörlig. Dessa faktorer gör att människor har fler alternativ och möjligheter, vilket också resulterar i att det inte är lika vanligt att individer stannar hos samma arbetsgivare en längre period (Holland, Hecker & Steen, 2002). Detta har även bidragit till att kraven på organisationer ökat. Det är exempelvis av stor vikt att organisationerna skapar sig ett attraktivt arbetsgivarvarumärke samt har en tydlig strategi för sitt arbete med att attrahera nya medarbetare samt behålla befintlig personal (Moroko & Uncles, 2008). Arbetskraftsrörligheten kan enligt SCB (2001) delas in i tre kategorier som är bransch, yrke samt geografi. Däremot finns det bristande studier gällande relationen mellan rörlighet och yrke, vilket mest troligt beror på att det inte finns ett officiellt yrkesregister i Sverige. Det finns däremot ett liknande register som visar på att rörligheten skiljer sig åt inom olika branscher (Sveriges Statistiska Centralbyrå, 2001). Informationsteknologin som vuxit fram i samhället har även bidragit till organisationers förhållningssätt gentemot potentiella medarbetare och befintlig personal då information lättare får spridning genom sociala kanaler. Detta medför att företag idag behöver arbeta mer öppet gentemot omvärlden och har allt svårare att bedriva en kritisk personalpolitik (Sparrow, Balain & Fairhurst, 2010).

En konsekvens av att arbetsgivare idag arbetar mer aktivt med deras varumärke på arbetsmarknaden har gjort att employer branding blivit ett begrepp som de senaste åren blivit allt mer omtalat (Ulfsdotter Eriksson, 2013). Detta kan påvisas genom att man vid sökning av begreppet på sökmotorn Google får över 80 800 000 träffar¹. Begreppet employer branding syftar till relationen mellan medarbetaren och organisationen, från det att individen söker en tjänst hos en arbetsgivare tills det att denne avslutar sin tjänst (Ulfsdotter Eriksson, 2013).

Employer branding kan således delas in i två kategorier, vilka är external och internal employer branding. External employer branding syftar till den uppfattning organisationen förmedlar till potentiella medarbetare och internal employer branding avser hur man behåller anställda inom en organisation. För att som organisation nå framgång gällande sitt arbete med employer branding gäller det att både de externa och interna uppfattningarna överensstämmer. Det är alltså av betydande vikt att organisationens bild utåt till potentiella medarbetare är sanningsenlig med befintliga medarbetares upplevelser i organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). För att arbetsgivaren även ska ha möjlighet att behålla sin personal är det även av stor vikt att vara medveten om de beståndsdelar som kan påverka medarbetarna att avsluta sin anställning hos företaget (Tanwar & Prasad, 2016).

Utifrån denna beskrivning riktar sig uppsatsen mot att undersöka attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter i en specifikt utvald organisation. Undersökningen har tolkats genom ett

¹ Hämtad från Google-sökning (Hämtad 2018-11-28).

hermeneutisk perspektiv inom ramen för en kvalitativ metodansats. Studien kommer främst att rikta sig mot verksamhetens medarbetare och deras upplevelser i förhållande till organisationens arbete kring aspekterna som beskrevs ovan.

1.1 Bakgrund

Organisationen där den aktuella studien utförts har under senare tid upplevt stora förändringar i sin personalomsättning vilket har lett till ett behov att attrahera ny personal men även behålla de befintliga medarbetarna i verksamheten. Företaget är en stor och global organisation med en hög omsättning och är därför beroende av sin personal för att kunna fortsätta expandera och utvecklas på marknaden. Som nämnt i inledningen är efterfrågan på arbetsmarknaden idag högre än det utbud av kandidater som finns tillhanda, vilket har medfört att verksamheternas arbete med sitt arbetsgivarvarumärke blivit allt mer betydelsefullt. Studiens informantperson inom den aktuella verksamheten anser att organisationen inte arbetar tillräckligt mycket med employer branding. På grund av deras ökade behov av ny personal och kompetens är det därför extra viktigt att inte bortse arbetet kring hur verksamheten framställer sig som arbetsgivare till potentiella medarbetare. Det är också av stor betydelse att organisationen tar vara på kompetensen som finns inom företaget då det i relation till den rådande arbetsmarknaden kan vara problematiskt att attrahera ny personal.

Utifrån intervjun med informantpersonen har vi kunnat utläsa att företaget har utmaningar både internt och externt. Den externa aspekten har påverkats av att efterfrågan av tillgängliga tjänster inte varit tillräckligt hög men även då de haft svårigheter att hitta rätt kompetens till rätt position. Organisationen är en mellanhand mellan leverantör och konsumenter vilket gör att många inte känner till företaget som i sin tur påverkar deras attraktionskraft negativt. Den interna problematiken har rört sig om hög personalomsättning, sjukfrånvaro samt sjukskrivningar vilket har påverkat organisationen och dess medarbetare. I den aktuella organisationen där studien utförts har en del medarbetare arbetat under en längre period. I och med den rådande personalomsättningen har organisationens åldersfördelning kommit att förändras och företaget har fått en större spridning åldersmässigt.

Ovanstående information har fört oss uppsatsförfattare vidare till frågeställningar kring hur medarbetarna upplever att organisationen arbetar med att attrahera ny personal samt hur de upplever att deras utvecklingsmöjligheter inom organisationen ser ut. Det leder oss även vidare till frågeställningen och undran över vilken betydelse attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter kan ha för deras långsiktighet inom organisationen. Studien kommer att behandla nämnda frågeställningar och genom dessa besvara uppsatsens syfte.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att genom en tolkande analys studera medarbetarnas upplevelser av organisationens arbete med attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter. Genom att behandla följande frågeställningar kommer vi att besvara uppsatsens syfte:

1. Hur upplever medarbetarna att organisationen arbetar med att attrahera ny personal?
2. Hur upplever medarbetarna sina utvecklingsmöjligheter i organisationen?

3. På vilka sätt kan medarbetarnas upplevelser av attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter ha betydelse för deras syn på sin långsiktighet i organisationen?

1.3 Disposition

Inledningsvis i uppsatsen presenteras ett teorikapitel där den teori som ligger till grund för analysen av den insamlade datan redogörs för. Vidare redovisas ett metodkapitel för att framföra de metodologiska utgångspunkter som använts vid insamlingen av empirin men även de kvalitetsfaktorer samt aspekter av genomförandet som tagits hänsyn till. Därefter redovisas undersökningens empiriska resultat följt av ett analys- och diskussionsavsnitt. I detta avsnitt presenteras analys förankrad till teori av det som redogjorts för i resultatkapitlet samt förs en diskussion gällande det som framgått av analysen utifrån teoriavsnittet. Avslutningsvis presenteras en slutsats, förslag till vidare forskning samt kritik till det egna arbetet.

Under uppsatsens gång kommer de deltagande i studien att benämnas som medarbetare, anställda, deltagare, personal och intervjupersoner.

2 Metod

I följande kapitel redogör vi för de vetenskapliga förhållningssätt och metodologiska ansatser som ligger till grund för vårt tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med metodologiska utgångspunkter, där vi resonerar kring hur dessa ligger till grund för vår studie samt vilken påverkan detta har för vår förståelse av den insamlade datan. Därefter berör vi vår förståelse gällande relevanta ämnen som är kopplade till undersökningen för att uppmärksamma läsaren om förståelsens påverkan på tolknings- och analysprocessen. Vidare redogör vi för tillvägagångssättet för undersökningen samt hur den insamlade datan har behandlats och tolkats. Metodkapitlet avslutas med en diskussion av studien utifrån kvalitetsaspekter som rör kvalitativ metod och därefter följer en kritisk metoddiskussion gällande vårt tillvägagångssätt.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

2.1.1 Ett socialkonstruktivistiskt och hermeneutiskt perspektiv

Ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv uppstår kunskap om verkligheten i ett socialt sammanhang och kontext. Kunskap uppstår och är beroende av individerna i en kontext vilket innebär att det kan uppstå flera åtskilliga individuella uppfattningar om kunskap. Inom det socialkonstruktivistiska perspektivet ses individens förståelse som subjektiv och påverkas av upplevda erfarenheter (Fejes & Thornberg, 2015). Det är därför lämpligt att vår undersökning fokuserar på deltagarnas subjektiva upplevelser för att på så sätt besvara vårt syfte. Metodansatsen som antagits i undersökningen är av kvalitativ karaktär, i form av intervjuer. Med hjälp av denna metod ges en möjlighet till att försöka förstå en individs upplevelser, i detta fall i relation till arbetsrelaterade sammanhang. Enligt det socialkonstruktivistiska perspektivet alstras kunskap i samverkan mellan intervjuaren och intervjupersonen (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vår undersökning syftar till att förstå och tolka individers upplevelser. Undersökningen är därför således även utformad med hjälp av perspektivet hermeneutik som forskningsstrategi, vilken rör sig inom ramen för det socialkonstruktivistiska paradigmet. Perspektivet benämns även som "tolkningsperspektivet", där tyngdpunkten är att förstå och tolka människors upplevelser (Bryman, 2002). Inom hermeneutiken är tolkningen mer betydelsefull än själva fenomenet, en central aspekt är att försöka förstå snarare än att förklara (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Hermeneutiken är en tolkande ansats och dess kunskapssyn är beroende av tidigare förståelse samt erfarenhet (Westlund, 2015).

Westlund (2015) beskriver del- och helhetsprincipen som kan förklaras med den hermeneutiska spiralen vilken innebär att helheten av tolkningsprocessen skapas utifrån delarna. Principen utgår dels ifrån att man går på djupet i tolkningen av text istället för på bredden, för att skapa en större förståelse men även att man ständigt söker efter nya delar som passar in, detta utgör helheten. För att få denna helhetsförståelse bryter man ner text och intervjuer till teman som sedan knyts ihop (Westlund, 2015).

2.1.2 Deduktiv, induktiv och abduktiv ansats

Det som utmärker en induktiv ansats är att den ses som förutsättningslös och syftar till att söka sig till slutsatser som är generaliserade utifrån det allmänna (Fejes och Thornberg, 2015). Forskare som gör sin studie utifrån en induktiv ansats inleder därför med data för att utforma hypoteser och teorier. Den induktiva ansatsen är således inte förankrad i teori (Backman, 2016).

I det deduktiva angreppssättet grundar sig forskarens tillvägagångssätt istället i teoretiska utgångspunkter (Bryman, 2002). Till skillnad från i den induktiva ansatsen inleder forskaren här med frågeställningar, hypoteser samt teorier (Backman, 2016). Dessa hypoteser och frågeställningar formas därmed utifrån existerande teori som sedan anpassas till empirin (Bryman, 2002). Det blir därför väsentligt för hur empirin tolkas, samlas in och sedan kopplas samman till teorin (Fejes & Thornberg, 2015).

Vår uppsats kommer att utgå ifrån en abduktiv ansats vilken är en kombination av den induktiva och den deduktiva ansatsen. Inom hermeneutiken används det både en induktiv och deduktiv ingång vilket innebär att forskaren ständigt växlar mellan förförståelse eller teori och data. Forskaren vill på så vis finna sannolika förklaringar eller mönster genom tolkningar och jämförelser av teori och insamlad data (Fejes & Thornberg, 2015).

Ett exempel på ovanstående är att somliga av teorierna hade en tydligare påverkan vid utformandet av frågeställningarna och går att ses som mer deduktiva. En del av teorierna har däremot framkommit ur en mer induktiv analys av resultatet.

2.1.3 Förförståelse

Det är av största vikt att vi som genomför undersökningen tar hänsyn till den förförståelse vi har, då vi sedan tidigare är bekanta med några av de områden som uppsatsen berör. Enligt Ödman (2007) kan vår förförståelse vara en tillgång i tolkningsprocessen då vi har utformat undersökningen utifrån ett hermeneutiskt synsätt. Ödman (2007) menar att vår förförståelse kan vara en tillgång på så vis att den skapar en särskild riktning i sökandet efter mönster i empirin.

Vi befinner oss idag i slutskedet av våra studier på personal- och arbetslivsprogrammet och kommer inom en snar framtid att examineras som personalvetare. Vi har under vår utbildning bekantat oss med och studerat pedagogiska processer. Vi har även studerat ämnen såsom organisation, ledarskap, medarbetarskap, kompetens och lärande. Genom vår utbildning har vi således utvecklat en viss förförståelse för dessa områden, vilket vi måste vara medvetna om och ta hänsyn till i vår studie då detta kan ha en påverkan på vår tolkning av såväl empiri som teori.

Bortsett från våra akademiska kunskaper har vi även förförståelse för organisationen, då vi hållit en informantintervju. Under informantintervjun fick vi en djupare förståelse för organisationens uppbyggnad samt dess problematik gällande personalomsättning. Däremot hade vi ingen kännedom om organisationen i sig sedan tidigare utan har endast fått en övergripande bild genom den inledande intervjun med vår informantperson och har utöver det ingen tidigare insikt eller koppling till organisationen. Viktigt att ha hänsyn till är att informantpersonen har förmedlat sin bild av organisationen och perspektivet kan därför inte ses som objektivt.

Vi har även viss insikt i hur arbetsmarknaden ser ut i dagens samhälle. Vi arbetar båda med rekrytering vid sidan av studierna och har genom detta gagnat en förförståelse för att det i dagsläget är "kandidaternas marknad" vilket innebär att organisationers arbete mot en attraktiv arbetsplats är viktigare än någonsin. Det finns som i inledningen nämnt idag många valmöjligheter på arbetsmarknaden, vilket leder till att kandidaterna har möjlighet att ställa högre krav på sina arbetsgivare. Det är därför av stor vikt att arbetsgivarna tar hänsyn och bemöter

medarbetarnas och kandidaternas krav för att på så vis ha möjlighet att konkurrera om dess kompetens.

Genom att vi har en förförståelse sedan tidigare utgör också detta en del av vår referensram som också påverkar studiens riktning och hur intervjupersonernas berättelser tolkas och förstås. På så sätt kan dessa erfarenheter färga våra antaganden och tolkningar av empirin.

2.2 Genomförande

I kommande avsnitt redogörs och motiveras för studiens tillvägagångssätt gällande val av metod. Avsnittet kommer att präglas av de huvudområden som vi identifierat som beskriver vårt område samt sett som relevanta för uppsatsen. Under avsnittet presenteras hur studiens urval av intervjupersoner inträffat samt hur den kvalitativa datan har insamlats, bearbetats och analyserats.

2.2.1 Kvalitativ metod

För att ha möjligheten att uppnå syftet och besvara undersökningens frågeställningar valde vi att använda oss av kvalitativ metod. Studien grundar sig i den hermeneutiska ansatsen som befinner sig inom det socialkonstruktivistiska paradigmet som är ett perspektiv som grundar sig i det kvalitativa sättet att tänka. Inom hermeneutiken syftar man till att tolka och förstå, därför lämpar det sig att använda sig av kvalitativ metod för att gå mer på djupet än bredden (Westlund, 2015).

Den kvalitativa metoden utgår ifrån att forskaren beskriver vad som gjorts och tillvägagångssättet. Denscombe (2016) beskriver att kvalitativ forskning bidrar till att datamaterialet får en riklighet och blir mer detaljrikt. Vidare menar Denscombe (2016) att ännu en fördel med kvalitativ metod är att den tillåter möjligheten till olika förklaringar eftersom den har sin grund i hur skicklig forskaren är när det kommer till att tolka en situation. Metoden accepterar att olika forskare kan komma fram till olika resultat och slutsatser och att det därför inte endast finns en förklaring. Detta beror vilken teori eller metod som används för forskningsundersökningen. Vid exempelvis en fenomenologisk ansats har forskaren en specifik ingång medan denna skiljer sig från en hermeneutisk ansats, därför kan resultatet skilja sig åt. Tolkningen baseras även på tidigare erfarenheter och kunskaper (Denscombe, 2016).

Denscombe (2016) tar även upp nackdelarna kring den kvalitativa metoden. En svårighet kopplad till den kvalitativa metoden är fastställandet av huruvida den djupgående studien går att generalisera och jämföra med exempelvis liknande studier i andra verksamheter. Det krävs nämligen tydliga detaljer kring omständigheterna vid undersökningen för att kunna överföra resultatet till andra organisationer (Denscombe, 2016). I den kvalitativa metoden sker det oftast inte ett slumpmässigt urval av respondenter utan ett bekvämlighetsurval med ett färre antal informanter. Datainsamlingen sker oftast genom intervjuer och observationer där forskaren är involverad (Fejes & Thornberg, 2015). I detta fall har undersökningen tillämpats med ett strategiskt urval då informantpersonen valt ut specifika deltagare till studien. Dessa deltagare har representerat olika avdelningar i organisationen samt att anställningstiden varierat, detta för att få en bredare insyn i organisationen.

2.2.2 Urval

Då vi som utomstående inte hade någon kännedom om organisationen och avsåg att undersöka medarbetarnas tolkningar kring hur organisationen arbetar med attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter har urvalet gjorts med hjälp av vår informantperson på företaget. Den här typen av urval benämner Denscombe (2016) som ett bekvämlighetsurval, vilket grundar sig i forskarens bekvämlighet. Studiens urval består av en kombination av ett bekvämlighetsurval och ett så kallat snöbollsurval, vilka båda benämns som icke-sannolikhetsurval. Snöbollsurval syftar till att forskaren kontaktar ett färre antal personer som i sin tur leder till kontakt för forskaren med fler deltagande till studien (Cohen et al., 2011). I detta fall har snöbollsurvalet tillämpats av vår informantperson för att hjälpa oss att avtala tid för möte med intervjupersonerna.

Urvalet har även gjorts över flera olika avdelningar för att få möjlighet att få en bredare inblick och perspektiv inom verksamheten. De avdelningar som varit involverade i studien är kundtjänst-, sälj- och produktavdelningen. Urvalet har avgränsats till sju intervjupersoner i organisationen.

2.2.3 Kvalitativ datainsamling

Undersökningen inleddes med en informantintervju med en person i den valda organisationen som också kom att bli vår kontaktperson. Informantintervjun hölls för att få insyn i organisationens arbete kring både attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter. Därefter bokades totalt sju intervjuer med organisationens medarbetare för vår undersökning.

Innan genomförandet av intervjuerna förmedlade vår informantperson ett brev som introducerade oss och syftet med studien till intervjupersonerna (se bilaga 1). Enligt Cohen (2011) är det av betydande vikt att deltagarna blir informerade om hur den data som samlas in är avsedd att behandlas. Cohen (ibid.) menar vidare att data som behandlas anonymt eller konfidentiellt inte innehåller namn eller ytterligare information som gör det möjligt för andra att identifiera intervjupersonen. Vi informerade därför deltagarna om att intervjuerna skulle behandlas konfidentiellt redan vid första kontakten, vilket var genom informationsbrevet vår informantperson hjälpte oss att förmedla.

Intervjuundersökningen har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att man har en specifik ordningsföljd på frågorna som kan anpassas efter vad som lämpar sig bäst under intervjun (Cohen et al., 2011). Fördelen med semistrukturerad, även kallad halvstrukturerad intervju, är att intervjupersonen själv i viss mån väljer vilka ämnen denne vill prata vidare om samt att det ofta blir mer samtal än intervju. I detta skede gäller det att intervjuaren är flexibel gällande ämnenas ordningsföljd, för att intervjupersonen ska kunna utveckla sina tankar och idéer. En nackdel kan möjligtvis vara att intervjun blir för öppen vilket kan resultera i att forskaren inte får svar på alla frågor. Intervjusituationen kan betraktas som insamling av data men den kan även betraktas som en metafor och ett socialt möte. Det är en komplex social situation där det som ovan nämnts är avgörande att intervjuaren anpassar sig efter intervjupersonen (Alvesson, 2011).

Vid utformandet av intervjuguiden användes en teknik som Kvale och Brinkmann (2014) benämner som tratt-tekniken, vilken innebär att man inleder med mer generella frågor för att sedan övergå till mer specifika. Vår intention var att frågorna skulle hållas relativt öppna för att

minimera risken att leda fram till svar. Vi utformade därför en intervjuguide med teman och områden som utgick från syftet och våra frågeställningar för att på så sätt möjliggöra att intervjupersonerna fick tala fritt inom dessa teman. Intervjuguiden bestod av fem övergripande frågor med vardera underfrågor som stöd. Utifrån dessa utvecklades även följdfrågor under intervjuens gång till följd av intervjupersonernas svar. Detta benämner Cohen (2011) som fördelaktigt när man använder sig av denna teknik. Intervjuguiden som använts har utarbetats utifrån hermeneutiken för att på så sätt få fram intervjupersonernas upplevelser och tolkningar av det undersökta ämnet (Starrin & Svensson, 1994).

Genom intervjupersonernas godkännande spelades samtliga intervjuer in. Alla intervjuer genomfördes av två personer då det ansågs vara betydelsefullt för tolknings- och analysprocessen att vi båda deltog för att vi båda skulle få en förståelse för intervjukontexten. Att två personer höll intervjuerna kan även ses som problematiskt då intervjusituationen enligt Alvesson (2011) är ett socialt möte och kan uppfattas som en obekväm situation för den som blir intervjuad. I detta fall kan det även ha påverkat intervjupersonernas bekvämlighet negativt då vi var två intervjuare. Intervjun kan ha uppfattats mer som ett förhör vilket kan ha gjort att de deltagande inte haft mod att vara ärliga. Dock försökte vi eliminera risken genom att förklara syftet till att vi båda medverkade och även de positiva aspekterna av det. De positiva aspekterna kan vara att vår tolkning och förståelse kan antas som mer trovärdig om vi båda uppfattat informationen på samma vis samt då man har möjlighet att komplettera information som endast en av intervjuerna uppmärksammat. Under intervjun informerade vi även deltagarna om konfidentialiteten ytterligare en gång då vi ville försäkra oss om att informationen nått ut. Vi var måna om att intervjupersonerna skulle vara trygga att uttrycka sina åsikter utan att riskera att avslöja sin identitet inom och utom organisationen.

Då några av intervjupersonerna inte var stationerade på organisationens huvudkontor i Malmö valde vi även att hålla intervjuer över telefon. Fem av sju intervjuer hölls i verkligheten och resterande två över telefon. Det är viktigt att ta hänsyn till riskerna med att hålla en telefonintervju då en nackdel kan vara att man går miste om ansiktsuttryck och kroppsspråk. Ord kan ha olika betydelser för olika individer, genom gester och uttryck kan vi däremot som mottagare enklare förstå innebörden av ett budskap (Cohen et al., 2011).

2.2.4 Bearbetning av data

Efter varje avslutad intervju avsattes tid för reflektion och analys av intervjuinnehållet samt möjlighet till granskning av intervjuguiden för eventuella justeringar. Enligt Patel och Davidson (2011) är det viktigt att genom reflektion bearbeta data i efterhand för att få en större förståelse. Centralt vid bearbetning av intervjuer är att ha intervjupersonernas upplevda situation i åtanke. I en intervjukontext finns det risk att intervjupersonen upplever situationen som obekväm, vilket Cohen (2011) menar är viktigt att ta i beaktning vid bearbetningen av insamlad data.

Efter genomförandet av intervjuerna och i nära anknytning till avslutade intervjuer, transkriberades inspelningarna. Varje intervju transkriberades två gånger för att på så vis försöka kvalitetssäkra tolkningen. Efter avslutad transkription kunde återkommande teman urskiljas i texterna. Inom hermeneutiken är det enligt tradition att tolka texter (Alvesson & Sköldberg, 1994). Även Westlund (2015) menar på att ansatsen handlar om att tolka, förstå samt förmedla. Ur ett hermeneutiskt synsätt sker ofta tolkningsprocessen parallellt med datainsamlingen (Kvale

& Brinkmann, 2014). Undersökningen tematiserades därefter för att särskilja huvudteman som framkom under datainsamlingen. Teman som framkommit från intervjuerna är attraktionskraft, utvecklingsmöjligheter och behålla personal. Detta tillvägagångssätt inom den hermeneutiska ansatsen beskriver Westlund (ibid.) som en spiralliknande process som under vägens gång söker nya delar för att få en djupare förståelse. Tolknings- och analysarbetet i studien har också därför till stor del skett löpande under datainsamlingens gång. Empirin har däremot även tolkats och analyserats ur ett textformat efter transkribering, detta för att ha möjlighet att jämföra och analysera datan.

Cohen (2011) anser det fördelaktigt att forskare bearbetar informationen genom att initialt transkribera texten och därefter bryta ner transkriberingen i kategorier och teman. Genom tillvägagångssättet har transkriberingen medfört att koder tagits fram. Därefter har kategorier konstruerats för de olika kodningsenheterna och med hjälp av de framtagna koderna och kategorierna har teman, nyckelord och citat framtagits. Vid frågor där det uppstått meningsskiljaktigheter mellan de deltagande har det framtagits flera skilda citat för att påvisa undersökningens variation. Det är av betydande vikt att framhålla att studien är utförd ur ett hermeneutiskt och abduktivt perspektiv, vilket resulterar i att processen tillåter teoretiska uppfattningar vilket i sin tur gör att datan inte kan anses som objektiv och otolkad. Närmare presentation av detta ser ni i resultatavsnittet.

För att utläsa empiriska mönster ur intervjumaterialet krävdes en analys och tolkning av dessa texter. Alvesson och Skoldberg (1994) anser att det krävs två steg för att tolka de mönster som urskiljts ur empirin. Inledningsvis analyseras empirin för att sedan använda tidigare forskning, teorier och begrepp. Genom detta tillvägagångssätt kan mönster urskiljas ur empirin (ibid.). Westlund (2015) menar däremot att det inom hermeneutiken inte finns någon partikulär arbetsgång för analys- och tolkningsprocessen då forskare har olika ingång och förförståelse för processen. Utifrån denna ingång kan forskaren välja olika angreppssätt för att tolka den framtagna datan (ibid.). Ingången till analys- och tolkningsprocessen av den aktuella studien påverkades av den bild vår informantperson förmedlat innan undersökningens början. Denna information kan både ha varit till fördel och nackdel vid tolkningsprocessen (Westlund, 2015). Det är enligt Westlunds tolkning av Ricoeur (1998) även centralt att vara medveten om i vilket sammanhang texterna framtagits. Detta då det inom hermeneutiken är en viktig del av tolkningsprocessen då kontexten vari materialet inhämtats måste sättas i relation till innehållet (ibid.).

Däremot kan det uppstå problem vid analys och tolkning under transkriberingen. Detta då verbala uttalanden riskerar att tolkas utanför sin kontext. Vid innehållstolkning av texter behövs en förståelse för sammanhanget för att få en helhetsförståelse för innehållet, vilket innebär att textens kontext är central i tolkningsprocessen (Kvale & Brinkmann, 2014). Genom att vi som uppsatsförfattare deltog båda två under samtliga intervjuer minskade vi risken för att denna problematik skulle uppstå. Informantintervjun tillförde en större förståelse av organisationen, vilket också bidrog till ökad insyn i verksamhetens kontext. Däremot är det av stor vikt att ta hänsyn till att informantpersonen har en subjektiv bild av organisationen vilket också troligtvis enligt Alvesson (2011) kan påverka informationen som mottagits. Det kan även vara möjligt att informantpersonens synsätt påverkas av den nämndas position i företaget och att denne vill

förmedla sitt perspektiv av verksamheten. Den information som mottagits kan därför antas som en individs personliga uppfattningar och åsikter av den upplevda organisationen, detta kan därför inte hanteras som en fullständig sanning (ibid.). Nämnade infallsvinklar har haft en väsentlig roll för tolkningen av insamlad data i denna studie.

2.2.5 Analys av data

Inom hermeneutiken finns det tre inriktningar i tolknings- och analysprocessen. Dessa tre aspekter påverkar analysarbetet för vilka ämnen som är centrala för tolkningen. Inriktningarna varierar och skiljer sig i relation till teoretiska tolkningar. Den första riktningen benämns som existentiell inriktad hermeneutik och syftar till förståelsen för texten och utsagens författare. Det är här av stor vikt att forskaren begriper sig på författaren i högre utsträckning än vad denne själv klarar av. Ytterligare en riktning är misstankens hermeneutik där förklaringar inflikas i tolknings- och analysprocessen. Tolkningen omfattas av en strukturanalys där skilda delar av en text registreras. Inom inriktningen är det centralt hur frekvent ett begrepp nyttjas av författaren, vilket forskaren i sin tur kan tolka genom att exempelvis räkna antal upprepade ord (Westlund, 2015). I studiens tolknings- och analysprocess har misstankens hermeneutik tillämpats genom att vi som undersökare har analyserat upprepade termer som uppkommit under studien för att på så sätt kunna identifiera teman och tolka dessa. Den sista inriktningen benämner Westlund (2015) som allmän tolkningslära som även är den bredaste inriktningen inom ansatsen hermeneutik. Det centrala är här uppfattningen av ett budskap och inte förklaringen. I den aktuella studien har intervjupersonernas budskap haft en större betydelse än själva förklaringarna.

Vid tolkning av text och utsagor är det av stor vikt att forskaren förstår textens innehåll och i vilken kontext texten skapats. Tolkningsprocessen grundar sig i den hermeneutiska spiralens principer för att granska tolkningarna. I spiralen ställs delarna och helheten mot varandra för att avgöra om det finns en inre logik mellan tolkningarna (Alvesson och Sköldberg, 1994).

Vid första kontakten med studiens informantperson tolkade vi som författare till uppsatsen dennes utsaga utan att ha någon tidigare förförståelse eller kännedom om sammanhanget. Westlund (2015) benämner detta som naiv tolkning, vilket anses vara en tolkning som kan fördjupas, beprövas och misstänkliggöras. Efter informantintervjun höll vi vår första intervju med en av medarbetarna som bekräftade en del av informationen vi tagit del av under intervjun med vår informantperson. Detta gjorde att vi fick möjlighet att jämföra delar av utsagorna från intervjuerna med varandra vilket gjorde att vi kunde sammanslå delarna med varandra för att sedan läggas in och bilda mer av en helhet och därmed leda till en mer mogen tolkning. Därefter hölls ytterligare sex intervjuer som även dessa bekräftade ett antal delar som i sin tur skapade återkommande teman vilket ledde till att delar av tolkningen blev prövad (Westlund, 2015). Detta har gjort att en del av den insamlade empirin således är en prövad tolkning medan några teman inte tagits upp eller endast kunnat tolkas naivt. Genom Westlunds tolkning av Ricoeur (1998) menar författaren på att utsagor som inte stämmer överens med övriga deltagares utsagor kan misstänkliggöra tidigare tolkningar. Efter genomförandet av studiens samtliga intervjuer och transkriberingar hade vi en förståelse för sammanhang och miljö, vilket resulterade i att vi kunde koppla samman delarna med helheten och även ställa dessa mot varandra. Delar av vår tolkning har således gått från en naiv tolkning till en mogen och prövad tolkning, vilket också kan anses stärka betydelsen av del- och helhetsprincipen inom hermeneutiken.

2.3 Kvalitet

Under metodavsnittet har vi redovisat för svårigheter som kan uppstå vid en kvalitativ undersökning. Avsnittet syftar även till att framhålla perspektiv som påverkat undersökningens kvalitet och resultat. Detta görs genom etiska överväganden, kvalitets- och tillförlitlighetsdiskussion samt en metoddiskussion.

2.3.1 Etiska överväganden

Undersökningen är tillämpad utifrån de etiska kriterier som Vetenskapsrådet (2002) benämner som nödvändiga för ett forskningsprojekt. Kriterierna syftar till att forskningsmaterialet bör hanteras konfidentiellt samt till intervjupersonernas anonymitet och frivillighet beträffande delaktighet i undersökningen. Det är även betydande att deltagarna delges information om undersökningens syfte samt informeras om vikten av deras samtycke, vilket medför att deltagarna frivilligt kan avbryta sitt medverkande under studiens gång. Intervjuerna bör även ske på de deltagandes villkor gällande tid och plats för att i största mån undvika att de finner situationen obekväma (Kvale & Brinkmann, 2009). Det är även av stor vikt att respektera deltagarnas rättigheter och integritet samt undvika att deltagande tar skada av att medverka i studien. Dessa kriterier har uppkommit för att förhindra att individer som deltar i ett forskningsprojekt ska utsättas för psykisk eller fysisk skada (Denscombe, 2016).

Under studiens gång har deltagarnas intresse skyddats genom konfidentiell hantering av insamlad data, för att på så vis få intervjupersonerna att känna sig bekväma i sitt deltagande. Deltagandet i studien har även varit av frivillig karaktär. Skriftligt samtycke är något som kan användas för att reservera sig för eventuella anklagelser. Den här studien omfattas däremot inte av ett skriftligt samtycke i relation till de deltagande, vilket beror på att vår informantperson tillfrågade intervjupersoner som frivilligt medverkat i undersökningen.

I relation till en etisk aspekt, skickades som tidigare i kapitlet nämnts, ett brev ut innan avsatt intervjutid gällande undersökningens syfte och konfidentiell hantering av data. Under intervjutillfällena förmedlades det även att det var önskvärt att spela in samtalet. Det poängterades även att det enbart var intervjuaren som skulle ha tillgång till intervjun i sin helhet. Det betonades också att inspelningarna skulle komma att raderas när undersökningen var avslutad. Det är viktigt att ta hänsyn till problematiken som kan uppstå vid redovisning av insamlad data då det kan komma att bli besvärligt för en intervjuperson att korrigera eventuella feltolkningar eller uttalanden (Kvale & Brinkmann, 2009).

2.3.2 Tillförlitlighet

Kvale och Brinkmann (2014) menar att forskaren i viss utsträckning under undersökningens gång kontinuerligt kan verifiera validiteten i intervjupersonernas utsagor och forskarens tolkningar. Tillförlitligheten försäkras genom att intervjuaren ställer motfrågor och bekräftar sin tolkning av intervjupersonernas berättelser. Genom detta minskar forskaren risken för eventuella missförstånd och otydligheter (Ödman, 2007). Det är enligt Ödman (ibid.) nästintill omöjligt att uppnå full tillförlitlighet men för att reducera risken för missförstånd ställde vi som uppsatsförfattare motfrågor till intervjupersonen i försök att verifiera tolkningen.

Tidigare i metodavsnittet har vi presenterat det val av forskningsstrategi och metod för insamling av empiri som vi anser varit det mest relevanta i relation till valt syfte och frågeställningar. Dock

följer alltid motargument till varje val av metodansats. Felkällor kan nämligen inte bortses ifrån inom den samhällsvetenskapliga forskningen då det inte finns något enhetligt mått på validitet (Wallén, 1996). Det är istället av största vikt att forskaren värderar validiteten utifrån förutsättningarna som existerar. Denscombe (2016) menar att det även är centralt att resonera kring metodologiska val i en kvalitativ undersökning då det är nästintill omöjligt att kopiera en social kontext då den påverkas av forskaren, miljön samt studieobjekten.

För att ha möjligheten att bekräfta tillförlitligheten gällande tolkningsprocessen är det centralt att förtydliga förförståelse och ingångsvärden som kan ha påverkat tolkningen och analysen av den insamlade datan. I avsnittet "Förförståelse" tydliggör vi för den förförståelse vi haft med oss in i studien för att underlätta läsarens värdering gällande trovärdigheten i tolkningarna (Ödman, 2007). En känslighet och medvetenhet om fördomar och subjektiv förståelse bidrar till reflexiv objektivitet genom att forskaren överväger hur hen tillfört till kunskapsproduktionen, eller hur forskaren skapat förståelse som man uttrycker det i hermeneutiken (Kvale & Brinkmann, 2014). Trots att förförståelsen kan ha en betydande roll i analysprocessen på grund av att den utökar potentialen till att se mönster och förstå empirin kan det finnas skäl att ifrågasätta validiteten i tolkningarna (Selander & Ödman, 2005).

Läsaren har en begränsad tillgång till resultatet av empirin då intervjupersonernas konfidentialitet tagits i beaktning. Undersökningen grundar sig i kvalitativa aspekter snarare än i kvantitativa för att uppmärksamma det mest relevanta ur studien. Genom detta medför studien somliga begränsningar gällande validiteten kring tolkningarna och det empiriska resultatet. Som tidigare nämnt kan det vara relativt svårt att bevisa att studiens insamlade data är helt korrekt. Försäkran om att forskningen utförts på rätt sätt är endast upp till forskaren att bevisa och genom detta kan man bedöma trovärdigheten. Det är därför viktigt för forskaren att ha en välgrundad empiri genom rimlig mängd insamlad data (Denscombe, 2016).

2.4 Metoddiskussion

I föregående avsnitt har det redogjorts för den forskningsmetodik och strategi som varit relevant för undersökningen. Det tillkommer både för- och nackdelar av studiens valda tillvägagångssätt, vilka komma att argumenteras för och diskuteras i detta avsnitt.

Då studien präglas av en hermeneutisk ansats medför det att forskaren erhålls ett ansvar gällande sin skicklighet att tolka insamlad data (Wallén 1996). Vid kvalitativ forskning förekommer däremot svårigheter att generalisera forskningsresultaten på liknande studier, vilket beror på att undersökningarna vanligen genomförts på ett mindre antal deltagare. Något som också kan ses som problematiskt är att förhållandet vid insamlingen av datan kan inverka på kontexten, vilket i sin tur påverkar datan. Ytterligare problematik som kan uppstå vid användandet av kvalitativ metod, i detta fall intervjuer, är dess trovärdighet. Vid intervjusituationer grundas datan på hur intervjupersonen förmedlar verkligheten snarare än hur verkligheten faktiskt ser ut. Utsaga och handling stämmer inte alltid överens, vilket gör att även trovärdigheten kan påverkas (Denscombe, 2016).

Denscombe (2016) menar att personlig dynamik skapas vid en intervjusituation som är av fysisk karaktär. Alvesson (2011) menar även att det är av betydande vikt att intervjuaren är rationell och produktiv för att intervjun ska få ett effektivt utfall och genom detta skapas också en god

kontakt till intervjupersonen. Alvesson (ibid.) menar däremot att det kan vara komplicerat för intervjuaren att vara rationell och produktiv samtidigt och påvisar att det kan vara problematiskt då det handlar om ett möte mellan människor. Denscombe (2016) påvisar att personlig dynamik underlättar för intervjupersonen på grund av att intervjun kan upplevas mer som ett samtal snarare än ett förhör. Däremot kan dynamiken bli mer opersonlig om intervjun sker genom ett annat forum, exempelvis över telefon. Det kan dock även leda till att intervjupersonen känner sig mindre besvärad av situationen då det inte sker en fysisk interaktion (Denscombe, 2016). I föregående avsnitt har det redogjorts för att datan till studien samlats in med hjälp av fysiska intervjuer men även av telefonintervjuer. Det är av betydande vikt att det finns en medvetenhet kring för- och nackdelarna med nämnda tillvägagångssätt. Då intentionen var att undersöka medarbetarnas upplevelser kring hur organisationen arbetar med attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter ansågs det dock nödvändigt att använda sig av båda tillvägagångssätten för att på så vis ha möjlighet att intervjua fler deltagare.

Vid genomförandet av intervjuer finns det en risk att de intervjuade påverkas av forskarens identitet och blir obekväma att uttrycka sig sanningsenligt i vissa frågor, en effekt som kallas för intervjuareffekten (Denscombe, 2016) Det är däremot svårt att förhindra att detta fenomen inträffar men vi försökte göra intervjupersonen så avslappnad som möjligt genom att ställa relativt öppna frågor snarare än strikta, trots detta upplevdes ett fåtal av intervjupersonerna obekväma i somliga frågor. Ett problem kan även enligt Alvesson (2011) vara att det kan uppstå svårigheter för individen i en intervjusituation att uttrycka sig och föra vidare den kunskapen som denne vill förmedla. Det kan även vara svårt för intervjupersonen att förmedla sitt budskap under intervjus tidsram. En del individer kan till och med vara benägna att delge information trots att de saknar kunskap om denna (Alvesson, 2011).

Enligt Denscombe (2016) kan även inspelning av intervju resultera i att intervjupersonen blir obekväma. Däremot menar Alvesson (2011) att tolkningsarbetet underlättas genom att intervjuaren spelar in samtalet. Detta tillvägagångssätt är också fördelaktigt då det möjliggör för forskaren att redovisa specifika citat. Med dessa aspekter i åtanke valde vi att spela in alla intervjuer för att kunna hålla fokus på samtalet. Inspelningarna underlättade för oss som författare då vi genom dessa kunde ta ut nyckelord, teman samt skapa oss en gemensam förståelse över vad som diskuterats. Att ta hänsyn till är även den tidsram som begränsade vår undersökning vilken gjorde att vi fick begränsa oss till sju intervjuer. Inledningsvis fanns det även en idé om att undersökningen och dess urval skulle skilja sig från utfallet. Syftet med studien tar sin utgångspunkt i att tolka medarbetarnas uppfattningar gällande attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter vilket gör att det skulle vara intressant att även undersöka medarbetare som lämnat organisationen. Genom detta skulle vi möjligtvis ha fått en bredare bild av hur medarbetarna bedömer attraktionskraften och utsträckningen av utvecklingsmöjligheter i organisationen. Däremot visade det sig svårt i urvalsprocessen att få tidigare medarbetare att delta i studien vilket gjorde att vi fick avgränsa oss till de befintliga medarbetarna.

Rousseau (2001) anser att det finns ett psykologiskt kontrakt som i stora drag rör sig om ömsesidiga förväntningar som bildas mellan arbetstagare och arbetsgivare i ett så kallat anställningsförhållande. I studier kring detta kontrakt har det förefallit att vara av stor vikt för anställdas avsikt att stanna kvar eller lämna en organisation. Denna aspekt uppmuntrade oss att studera vilka förväntningar medarbetarna hade på företaget vid anställningens start och i sin tur sätta detta i relation till deras nuvarande förväntningar.

Den empiriska och teoretiska förståelsen som vi som undersökare har erhållit har haft betydelse för analysen och tolkningen. Detta gör att vi som uppsatsförfattare kan anses vara medgrundare av kunskapen och tolkningar som studien har resulterat i. Inom den hermeneutiska ansatsen anses förståelsen av ett fenomen vara påverkad av undersökarens tolkning och referensram som i sin tur får konsekvenser för studiens utfall (Ödman, 2007). Individens tolkningar är subjektiva vilket gör att det finns möjligheter till andra tolkningar om forskaren väljer att erhålla ett annat perspektiv på studien. Om studien utförts av andra studenter hade med största sannolikhet resultatet och dess tolkningar skilt sig från våra, då dessa personer hade haft en annan förståelse och förkunskaper som i sin tur hade påverkat undersökningsprocessen. I denna hermeneutiska undersökning försöker vi inte uppnå en absolut sanning utan istället förstå meningen och betydelsen av deltagarnas utsagor. Enligt Ödman (2007) har forskaren i en studie med ett hermeneutiskt perspektiv en central roll i hur förståelsen för det som föreligger inom ramarna för studien framställs. I undersökningen har vi av denna orsak betonat vår förförståelse och presenterat förfarandet på ett strukturerat vis.

Det har förekommit begränsningar i tolkningen av empirins resultat trots att vi som författare haft viss förförståelse med oss in i processen. Begränsningar som anträffats har delvis berott på bristande kunskap från teoretiska utgångspunkter. Vi som utomstående har även haft en begränsad inblick i organisationens struktur, funktion och kultur. Det är därför sannolikt att vår reducerade insyn har resulterat i begränsningar i vår tolkningsprocess gällande intervjupersonernas upplevelser och utsagor. Det förekommer både för- och nackdelar med att vara en utomstående aktör till organisationen. Exempelvis kan vår begränsade förförståelse ha resulterat i ett mer öppet synsätt till diverse intryck och perspektiv i deltagarnas berättelser.

Något som även kan tas i beaktning kopplat till resultatet av undersökningen är informationen som framförts till deltagarna innan intervjuerna. Ett brev till deltagarna skrevs som tidigare påtalat för att redogöra för syftet med undersökningen samt att delge information rörande studiens etiska ställningstaganden. Vår informantperson förmedlade sedan detta brev vidare till respektive intervjuperson.

Sammanfattningsvis finns det problematiska aspekter och faktorer som är av största vikt att ha i beaktning och hänsyn till vid utförandet av en undersökning av denna karaktär. Vi som uppsatsförfattare har försökt ha ett kritiskt förhållningssätt till vårt val av metod samt tillvägagångssätt och har i största möjliga mån haft de problematiska aspekterna i åtanke.

3 Teori

I kommande kapitel redogörs det för uppsatsens teoretiska utgångspunkter som senare kommer att användas i tolkningen och analysen av den insamlade datan för att synliggöra de mönster och teman som framkommit. Kapitlet behandlar forskning samt teori gällande employer branding och utveckling samt vilken effekt dessa aspekter kan få i en organisation och dess anställda. Avsnittet berör även teori och forskning kring motivation, gemenskap och ledarskap. Dessa teman har vuxit fram vid analys av studiens empiri, vilket också har gjort att en del av teorin framkommit genom analys av resultatet, vilket går att härleda till det abduktiva synsättet, vilket innebär att det sker en växelverkan mellan teori och data. Det redogörs även för uppsatsens använda litteratur och hur urval av källor gjorts. Det förs också kritiska resonemang kring de källor som teoriavsnittet berör.

3.1 Källkritik

Uppsatsen är uppbyggd kring både litteratur och elektroniska artiklar. Artiklarna har framtagits genom två sökverktyg vid namn Google Scholar samt Lubsearch. Databasen Google Scholar är ett verktyg för vetenskapliga tidskrifter samt publikationer medan Lubsearch är databasen för Lunds Universitet som tillhandahåller akademisk litteratur. För att anträffa lämplig litteratur och artiklar till studiens teoretiska kapitel har vi använt sökord såsom employer branding, internal employer branding, external employer branding, motivation, gemenskap, training of worklife, development, progress, education, knowledge och employee retention. Genom Lunds Universitets bibliotekskatalog vid namn LUBcat har litteratur framtagits.

Uppsatsens behandlade teorier är främst hämtade från artiklar som är relevanta för de specifika områden undersökningen avser. I teoriavsnittet är den största delen av källorna som presenteras uppdaterade, aktuella och tidsenliga, vilket anses vara gynnsamt för en uppsats då teori och forskning kan förändras över tid. Däremot förekommer även några äldre källor då dessa har varit av betydande för forskning inom relevanta områden.

Litteraturen som legat till grund för uppsatsen avses till stor del av förstahandskällor, dock nyttjas även sekundärkällor, såsom kurslitteratur. Sekundärkällorna har tillämpats som ett komplement avseende de delar där primärkällorna inte varit tillräckliga i relation till uppsatsens syfte. Vid användandet av sekundära forskningskällor kan det finnas en problematik gällande tolkning av vilken information som avser förstahands- eller andrahandsinformation. Det kan exempelvis förekomma risker att författaren till sekundärkällan har korrigerat eller omarbetat ursprungskällan genom sitt egna synsätt och tolkning, vilket resulterat i att vi vid tolkning av dessa källor haft detta i beaktning. Problematik kan även uppstå för läsaren av den skrivna uppsatsen då en tidigare tolkad källa upprepat blir omtolkad och skriven på nytt vilket i sin tur kan leda till felaktig tolkning eller missuppfattningar. Däremot kan sekundärkällor betinga en fördel då ett flertal källor och tolkningar sammanställs och jämförs med varandra som kan skapa en större insyn i ämnet och därmed troligen medföra en mer omfattande analys av det empiriska materialet. Sekundärkällorna har möjligtvis bidragit till att kunna bredda den teoretiska analysen då de kunnat komplettera primärkällorna.

3.2 Employer branding

Att attrahera ny arbetskraft till en verksamhet och att på samma gång arbeta för att behålla befintlig personal kan till viss del ses som problematiskt. Det finns nämligen flera olika aspekter

att ta hänsyn till, vilka också oftast medför mycket arbete. Detta anses vara en process som kommit att få en betydande funktion för organisationer de senaste åren och benämns som "Employer Branding" (Vatsa, 2016). Begreppet employer branding introducerades under år 1996 av Ambler och Barrow (Backhaus, 2016). Ambler och Barrow (1996) definierar begreppet employer branding som "*the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company*" (s. 187).

Sedan år 1996 har en rad definitioner av begreppet tillkommit, exempelvis definierar The Conference Board (2001) employer branding som "ett företags identitet som arbetsgivare". Definitionen omfattar hur en organisation arbetar med deras mål att attrahera nya medarbetare samt hur de ska behålla och motivera befintlig personal. Även Moroko och Uncles (2008) påvisar betydelsen av att anses som en attraktiv organisation och arbetsgivare i dagens samhälle. De menar på att organisationer världen över aktivt börjat arbeta för att ses som attraktiva på arbetsmarknaden, vilket skiljer sig från hur verksamheter arbetat tidigare. Företaget har kommit till insikt med att de måste erbjuda en arbetsplats som lockar nya potentiella medarbetare samt aktivt arbeta för att behålla sina befintliga medarbetare för att inte förlora dem till eventuella konkurrenter (Dyhere & Parment, 2013).

Berthon et al (2005) menar att ett sätt att stärka sig gentemot sina konkurrenter är genom att organisationen stärks på marknaden och är en eftertraktad arbetsgivare då företag genom detta kan locka till sig ny personal. Marknaden är i dagsläget förändrad då företag för mer än tre decennier sedan kunde välja sin personal medan det idag är upp till arbetssökande att välja sin organisation (Michaels & Handfield-Jones, 2001). Dyhere och Parment (2013) påvisar att utvecklingen på arbetsmarknaden har bidragit till att arbets- och konsumtionsmarknaderna nu står närmre samt att det framkallats ett behov för företagen att hålla attraktionskraften uppe på de båda marknaderna. Fler företagsledningarna inser idag vikten av att utveckla sitt employer branding genom att förstärka sin yttre bild som arbetsgivare. I de fall där en verksamhet har en organisationskultur med uttalade värderingar ökar organisationen sina chanser att attrahera framtida personal som delar liknande värderingar (Cable & Turban, 2003).

Vid extern och intern marknadsföring av organisationen som en attraktiv arbetsgivare försöker företag förenas med positiva värden och även lyfta fram säregna aspekter och fördelar för att arbetssökande skall söka sig till organisationen. Employer branding består således av två delar, både external och internal employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.2.1 External och internal employer branding

Som nämnt i föregående avsnitt är employer branding ett brett begrepp som kan delas upp i två olika områden, external och internal employer branding. External employer branding syftar på processen gällande en organisations arbete för att attrahera och rekrytera ny personal (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Processen syftar till att leda fram till att forma ett unikt varumärke utifrån ett arbetsgivarperspektiv för att locka arbetssökande till företaget. Genom denna marknadsföring möjliggör företaget att framföra budskapet gällande organisationens identitet som i sin tur leder till att sökande kan identifiera sig med dess värderingar (Backhaus & Tikoo, ibid., Alshathry, Clarke & Goodman, 2017). Internal employer branding koncentrerar sig å andra sidan på att behålla de befintliga medarbetarna inom företaget genom att engagera samt utveckla (MacLaverly, McQuillan & Oddie, 2007).

Ambler och Barrows (2005) har identifierat tre huvudaspekter av employer branding, vilka är funktionella, ekonomiska och psykologiska. De funktionella aspekterna innefattar utvecklings- och appliceringsvärde, de ekonomiska representerar de ekonomiska fördelarna och de psykologiska aspekterna innebär intressevärde och socialt värde. Utvecklingsvärdet handlar om de utvecklingsmöjligheter en arbetstagare har i ett företag och appliceringsvärdet fokuserar på möjligheterna för arbetstagaren att använda sin kompetens. Det ekonomiska värdet bygger på den belöning som arbetstagaren mottar för det utförda arbetet. Slutligen omfattar intressevärdet den mån som arbetsuppgifterna upplevs som intressanta för arbetstagaren och det sociala värdet fokuserar på företagets arbetsklimat och det sociala omkring (Berthon et al., 2005).

Yukl (2012) framställer det effektiva ledarskapet som en påverkan på grupprocessen i en verksamhet. Ett välutvecklat ledarskap medverkar till utökad motivation, engagemang samt större bedrifter hos de anställda. Det förekommer ofta att framtida medarbetare vänder sig till en organisations befintliga personal med funderingar och med avsikt att få en verklighetstrogen insikt i företaget. För att stärka de befintliga medarbetarnas identifikation och tillhörighet med organisationen är därför internal employer branding av stor betydelse (Vatsa, 2016). Vatsa (ibid.) menar vidare att en organisations målsättning med internal employer branding bör vara att organisationens medarbetare ska anse sig stolta över att arbeta inom företaget. Något som kan ha en väsentlig betydelse för medarbetarnas stolthet kan vara ledningens agerande och att dess transparens genomsyrar bolaget. Om en organisation aktivt arbetar för att förstärka dess medarbetares trivsel på arbetsplatsen påverkar det deras prestation och motivation på arbetet. Om verksamheten även arbetar för att generera i en positiv inställning om arbetsgivaren hos sin personal kommer det att påverka vilken uppfattning av företaget de förmedlar ut till andra utomstående individer. (Ambler & Barrow, 1996; Miles & Mangold, 2004; Ewing, Pitt, De Bussy & Berthon, 2002.).

Cascio och Graham (2016) påvisar att organisatorisk identitet är en grundläggande förutsättning för ett starkt employer branding. Om organisationen har en stark identitet är det enklare för personalen att känna tillhörighet och identifikation till verksamheten. Genom tydliga och klara värderingar och organisationskultur kan ett företag erhålla en stark identitet. Det är även viktigt att kultur och värderingar förknippas med organisationens arbete med utvecklingsmöjligheter, prestationer, kompetensförsörjning och rekrytering (Cascio och Graham 2016). Ett företag kan även använda sig av internal employer branding för att behålla befintlig personal inom sin verksamhet (Ambler & Barrow, 1996; Miles & Mangold, 2004; Ewing et al., ibid.).

Att organisationer idag arbetar aktivt med employer branding beror på att medarbetarna anses vara en av bolagets mest värdefulla resurser på grund av att de har en väsentlig roll i företagets prestation. Medarbetarna anses även vara en betydande resurs i förhållande till att generera konkurrenskraft (Backhaus & Tikoo, 2004). Om en medarbetare väljer att avsluta sin anställning för en annan arbetsgivare kan det därför få avsevärda konsekvenser för organisationen. Detta på grund av att organisationen förlorar kompetens samt att det kan leda till reducerad produktivitet och ekonomiska kostnader (Tanwar & Prasad, 2016). När personalomsättningen inom ett företag ökar blir organisationens arbete med tydliga strategier för internal och external employer branding allt mer betydelsefullt, för att på så vis ha möjlighet att motverka brist på kompetens inom verksamheten (ibid.).

3.3 Utvecklingsmöjligheter

Organisationer har idag en mindre hierarkisk prägning än de tidigare haft och de sedvanliga karriärvägar som länge funnits inom verksamheterna har gradvis försvunnit. Det är inte längre, som nämndes i inledningen, lika vanligt att medarbetare stannar inom samma organisation en längre tid. Tsoukalas (2003) menar på att personer med eftergymnasial utbildning är mer tillfredsställda med sitt yrke i jämförelse med personer med lägre utbildningsnivå. Däremot är byte av arbetsgivare mer vanligt hos personer med en hög utbildning än hos personer med en lägre utbildning (ibid.). Detta blir relevant för uppsatsen då en stor del av medarbetarna i den undersökta organisationen innehar en högre utbildning. Tidigare förväntade sig medarbetare att de skulle få beföring och avancemang i hierarkin, i utbyte mot att de var kvar inom organisationen (Hendry & Jenkins, 1997). Som tidigare nämnt är arbetsmarknaden idag förändrad och organisationsformerna likaså, utveckling och karriär på arbetsplatsen är även något som kommit att bli mer betydande för individen (ibid.; Holland et al., 2002). Till följd av den tekniska och globala utvecklingen ökar även kraven på att företagen måste hålla sig uppdaterade och följa med i samhällets trender och utveckling. Detta för att inte stagnera och genom det riskera att förlora konkurrenskraft. Att aktivt bevisa för sina anställda och potentiella medarbetare att utveckling är något som prioriteras och uppmanas till är något som är av stor vikt för organisationerna att ta i beaktning (Nylander, 2015).

Dagens samhälle påverkats av flexibilitet vilket har lett till en reform av relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare då denna blivit mer kortsiktig då anställda ofta utformar sin personliga och arbetsrelaterade utveckling på egen hand. Detta faktum har medfört att personal med kvalificerad kompetens har en tendens att röra på sig då de i de flesta fall attraheras av nya jobbmöjligheter där det i större omfattning erbjuds utveckling och utmaningar i det dagliga. Att leta sig vidare efter nya utmaningar kan därför ses som ett sätt att ansvara för sin egen utveckling av kompetens (Holland et al., 2002).

3.3.1 Utvecklingens betydelse för individen

Det finns stora skillnader vad gäller det som driver en individ, däremot eftersträvar de flesta individer efter att få utvecklas i sin karriär (Dyhre & Parment, 2013). Dyhre och Parment (ibid.) påvisar att det är viktigt att ett företag har en tydlig översikt över de karriärvägar som finns inom organisationen för individer. Det är även viktigt att tydliggöra vad som krävs för medarbetaren att ta sig till olika karriärvägar. Ett vanligt sätt att identifiera behov för utveckling inom en verksamhet är genom medarbetarsamtal. Enligt Mikkelsen (1996) kan dessa samtal även underlätta för identifiering av mål så att medarbetarna känner sig hörda gällande deras framtida utveckling. Medarbetarsamtal kan även nyttjas till att öka personalens motivation (ibid.).

Dyhre och Parment (2013) påvisar att det generellt sätt är av största vikt för de flesta individer att de känner någon form av utveckling på arbetsplatsen. Utvecklingen kan innebära allt ifrån att få en ny tjänst till att få mer avancerade arbetsuppgifter. Författarna nämner att organisationen förefaller mer tilltalande om man som sökande redan från början vet att det finns möjligheter till utveckling. Chen, Chang och Yeh (2003) belyser att personalens upplevelser av företagets interna karriärmöjligheter i många fall har större betydelse än hur dessa i själva verket fungerar. I de fall där företaget erbjuder en mängd utbildningar kan dessa vara till ingen nytta om personalen inte anser dessa relevanta. Detta gör att företaget måste vara väl införstådda gällande personalens behov av intern utveckling för att ge ett gott utfall. Det är istället av största vikt att

utvecklingsmöjligheterna matchar individens förväntningar för att de på så sätt ska känna en känsla av personlig måluppfyllnad (Chen et al., 2003). Pinnington och Edwards (2000) belyser vikten av att företag har tydliga riktlinjer för dessa utvecklingsmöjligheter då sannolikheten ökar för att individerna ska lyckas nå sina uppsatta mål.

Tanwar och Prasad (2016) antyder att utvecklingsmöjligheter är en betydande aspekt vid en individs val att börja arbeta i en organisation eller säga upp sig. Det blir därmed mer angeläget för företag att tillgodose sin personal med utmanande arbetsuppgifter samt stimulerande arbetsmiljö för att behålla kvalificerade medarbetare för att förmedla upplevelsen av att utveckling genomsyrar organisationen. Enligt Holland (2002) minskar företag risken att personalen säger upp sig genom att möta deras behov rörande utvecklingsmöjligheter då det i dagsläget är en hög konkurrens av högkvalificerad personal. Kucherov och Zavyalova (2012) konstaterar att utveckling inrymmer både karriärmässig och personlig utveckling. De framhäver även att företag som tenderar att investera i intern utveckling för sin personal också ofta har ett stabilt arbetsgivarvarumärke.

3.3.2 Utvecklingsmöjligheternas betydelse för organisationen

Det finns en lista vid namn "World's Most Attractive Employers" som uppkommit i syftet att rangordna hur attraktivt en organisations varumärke anses vara. Listan är inte av akademisk rang och det är därför viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt vid tolkning av denna. Listan avser att ge läsaren en inblick i vad som årligen anses vara ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. De organisationer som är högst rangordnade har alla gemensamt att de förknippas med att vara framgångsrika verksamheter. Även gemensamt är att de associeras som företag som arbetar för att erbjuda utvecklingsmöjligheter till sina anställda genom exempelvis utbildning, utmanande uppgifter och möjlighet till interna karriärvägar.² Nylander (2015) menar att dessa faktorer gynnar medarbetares utveckling, vilket även ökar verksamhetens konkurrenskraft. Vidare menar Nylander (2015) att det även kan vara fördelaktigt gällande attraktionen gentemot potentiella medarbetare och kan underlätta vid rekryteringsprocesser.

Vid valet av arbetsgivare har utvecklings- och karriärmöjligheter för individen blivit allt mer central och väsentlig (Heslin, 2003). Det är av betydande vikt att utvecklingsmöjligheter erbjuds för att medarbetaren ska känna sig sedd och uppmärksam i organisationen (Dyhre & Parment, 2013). Landon och Steel (2010) menar även att det är viktigt för många medarbetare att det ges chans till byte av arbetsuppgifter. Ur ett organisatoriskt perspektiv är det även gynnsamt då det möjliggör och leder till ökad kompetens på olika områden inom verksamheten. Det kan även förebygga eventuella kompetensglapp om en medarbetare väljer att avsluta sin anställning (Landon och Steel, 2010). Om man som företag arbetar effektivt med intern utveckling kan detta komma att reducera kostnaderna som kommer till följd av en hög personalomsättning. Vid en uppsägning ökar risken att gå miste om värdefull kunskap och kompetens. Däremot om organisationen satsat på utveckling av sina medarbetare så förblir stora delar av denna kompetens inom företaget (Chen et al., 2003).

² <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employer-rankings-2018/> (Hämtad 2018-11-16)

3.4 Empirigenererade faktorer

3.4.1 Motivation

Motivation är något som krävs för i princip all mänsklig sysselsättning. Individer blir motiverade och stimulerade av olika företeelser och det är individuellt vilka drivkrafter som finns hos varje enskild människa (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks & Gillbert, 2000). Gällande arbetslivet finns det en motivationsteori som är grundad av Herzbergs (1968). Utgångspunkten i teorin är att de beståndsdelar som genererar i missnöje på arbetsplatsen skiljer sig från de förhållanden som skapar motivation och tillfredsställelse i arbetet, men anses däremot inte vara motsatser. Herzbergs (1968) menar på att uppskattning och uppmärksamhet för arbetsprestationer är motivationsfaktorer som finns på arbetsplatsen. Likväl anses en medarbetares motivation öka om denne blir tilldelad nya ansvarsområden, befogenheter och avancerar i sin karriär. Att motivationen ökar beror på att individen genom kompetensutveckling och ansvarsområden får bekräftelse på god prestation på arbetsplatsen (Herzbergs 1968).

Motivation kan delas upp i tre kategorier, vilka är inre och yttre motivation samt amotivation. Den inre motivationen hos en medarbetare syftar till känslan att tillhöra ett större sammanhang och grupp. Inre motivation syftar även till tillfredsställelsen av att bemästra en arbetsuppgift. Yttre motivation avser istället när en medarbetare blir motiverad av fysiska belöningar, exempelvis lön. När ett beteende på arbetsplatsen främjas genom belöning kan den här sortens motivation uppstå. Om en medarbetares motivation avtagit eller försvunnit kan det benämnas som amotivation. Amotivation kan uppstå när en medarbetare genom upprepade ansträngningar försökt uppnå ett specifikt mål, önskan eller arbetsuppgift utan framgång (Deci & Ryan 1985).

Organisationers arbete kring motivation skiljer sig åt. Ett tillvägagångssätt som kan medföra uppskattning och öka motivationen hos medarbetaren kan vara att belöna medarbetaren för dennes prestationer på arbetsplatsen. Belöningen kan exempelvis ske genom att medarbetaren erbjuds diverse förmåner eller löneförhöjning. Det är däremot av betydande karaktär att de belöningar som medarbetaren erbjuds även grundar sig i dennes prestation på arbetet. Detta medför att medarbetaren upplever sin prestation som betydelsefull och väsentlig för organisationen (Arthur, 2001). De Vos och Meganck (2008) menar även på att belöning av finansiell karaktär är något som påverkar den anställdes uppfattningar av utbytet i en anställningsform. En medarbetares önskan och avsikt att arbeta kvar på ett företag anses även påverkas av just finansiella belöningar, däremot påvisar De Vos och Meganck (2008) att trivsel och gemenskap på arbetsplatsen i de flesta fall värderas högre av medarbetarna.

3.4.2 Gemenskap

Individer har ett behov att få vara en del av ett team och därmed ta del av en gemenskap (Härenstam, 2010). Det krävs enligt Nordin (2010) ritualer för att en grupp skall hållas ihop. I en verksamhet kan de liknas vid småprat under raster eller med jämna mellanrum under det dagliga arbetet. Konstant interaktion krävs för att en grupp ska hålla ihop, stödja och hjälpa varandra som till följd även leder till emotionell stöttning (Nordin, 2010).

Sociala relationer formar nätverk om en individ trivs med dessa vilket också frambringar en känsla av samhörighet. Genom samhörigheten upplever personer att de är en del av något mer som kan jämföras med social integration. Integrationen skapar en känsla av kontroll som kan resultera i förstärkt självkänsla hos individen (Nordin, 2010). Härenstam (2010) framhäver de

sociala relationernas betydelse då kollegor anses till stor del medföra ett emotionellt stöd och vänskap på arbetsplatsen. Om en medarbetare upplever osäkerhet kring en situation eller arbetsuppgift kan en trygg relation till sina kollegor bidra till en bättre hantering av situationen (Nordin, 2010). En medarbetare kan även få ökad tro på sin egen förmåga att utföra en specifik uppgift genom stöttning och uppmuntran från sina kollegor (Bandura, 1997). French (2015) menar på att social integration som genererar i ett socialt stöd även har positiva effekter på personligt engagemang och självkänsla.

Carr och Walton (2014) gjorde en undersökning gällande huruvida känslan av att arbeta i grupp kan komma att påverka den inre motivationen trots självständigt arbete. Det framkom att det har en central effekt på människan att känna samhörighet till en grupp då det påverkar medarbetarnas arbetsprestationer och arbetstillfredsställelse då känslan av gemenskap ökar en individs motivation. Tulgan (2001) påvisar att både känslan av meningsfullhet och social gemenskap väger tyngre hos de flesta individer än vad ekonomiska faktorer gör. Upplevelsen av att vara en del av en grupp har nämligen visat sig bidra till förhöjt engagemang (Carr & Walton, 2014). Tidigare studier har även påvisat att social samverkan och kommunikation med kompetenta kollegor är en central aspekt för fortsatt kunskapsutveckling (Alvesson, 2004).

En aspekt av social gemenskap handlar om medarbetarna har ett gott samarbete och om de upplever en känsla av gemenskap i organisationen. Denna faktor har en betydande roll gällande trivseln och stämningen för personalen i verksamheten. Den sociala gemenskapen kan i viss mån förknippas med den utsträckning av rättvisa och tillit en medarbetare känner för företaget hen är anställd på (Kristensen, Hannerz, Høgh & Borg, 2005). Basford och Offermann (2012) undersökte relationen gällande positiva förhållanden mellan personalen på ett företag och arbetstagarnas motivation. Studien resulterade i att positiva relationer var en bidragande faktor till förhöjd motivation. Det beskrivs att dessa relationer spelar en central roll för att åstadkomma goda och produktiva samarbeten (Basford & Offermann, 2012).

3.4.3 Ledarskapets betydelse

Begreppet ledarskap kan definieras på flera olika vis och definitionen är ofta beroende av vilken del av ledarskapet det fokuseras på (Yukl, 2013). Yukl (ibid.) menar på att det finns en stor omfattning av olika definitioner på ledarskapsbegreppet. Däremot förekommer två överordnade förhållningssätt av ledarskap. Den ena är typen av ledarskap som syftar till att medlemmarna i en grupp blir tilldelade olika formella roller och att dessa roller skiljer sig åt i olika grupper. Detta medför även att en människa kan anses som både ledare eller följare i olika situationer. Huruvida individen uppfattas som en ledare eller följare beror oftast på vilken kontext denne befinner sig i. Det andra perspektivet Yukl (ibid.) menar tillhör de övergripande perspektiven av ledarskap syftar till att ledarskap skapas och uppkommer i sociala kontexter. Inom exempelvis en arbetsgrupp har här medarbetarna olika typer av ledarskapsfunktioner. Ledarskapet här kan mer ses som en samverkan och är mer diffust än hur synen på ledarskap är inom det andra perspektivet (ibid.).

För att underlätta för utveckling på en arbetsplats är det av största betydelse att organisationens ledning stöttar utvecklingen för att investera i ökad kompetens hos medarbetarna (Skule 2004; Yukl 2013). Yukl (ibid.) berör begreppet deltagande ledarskap och identifierar fyra positiva aspekter med denna form av ledarskap vilka är; förhöjd kvalitet vid beslut, större acceptans av

beslut, större tillfredsställelse vid beslutsprocesser och större utveckling av deltagande kompetens. Författaren menar på att kvalitén vid beslut oftast ökar när samarbetet mellan anställda och ledare flyter på och att de på så sätt finner lösningar på problem i samråd. Medarbetaren som varit delaktig i beslutet kan ofta även identifiera sig med dessa och få en bredare förståelse. Vid en persons medverkande vid beslut kan medarbetaren få känslan av tillfredsställelse och upplevelsen av att man gör sig ett namn i företaget. Beslutets storlek och betydelse är ofta inte det viktigaste utan det är att medarbetaren fått känna delaktighet samt ökat självförtroende som är betydande (Yukl, 2013). Krav från företaget, kunder, chefer samt kollegor är en bidragande faktor som är positivt för en individs utveckling. De företag som belönar sin personal för skickliga arbetsinsatser genom förhöjda löner, befordran eller genom nya arbetsuppgifter har en tendens att bidra till utvecklingen hos deras medarbetare. Av största vikt är även att ledaren ger sina anställda återkoppling för att underlätta utveckling. Om ledare möjliggör för de anställda att påverka beslut i företaget mynnar ofta dessa beslutstagande ut i utveckling (Skule, 2004).

En studie av Rathi och Lee (2017) påvisar att det finns en positiv samverkan mellan chefsstöd och medarbetarens engagemang i organisationen. Studien visar även på att chefsstödet kan öka en medarbetares vilja att stanna inom verksamheten. Däremot är undersökningen gjord inom retailbranschen, vilket medför att studiens generaliserbarhet blir begränsad. Butler och Waldroop (2001) menar också på att chefsstödet har en betydande roll. Det är betydande för medarbetaren att ledaren upplevs som lyhörd gentemot medarbetarens behov. Om ledaren inte tar sina anställdas behov i beaktning finns det risk att deras missnöjdhet ökar och engagemang minskar. Harkins (n.d.) menar på att de chefer som arbetar löpande för att skapa ett förtroende och även aktivt förmedlar sina strategier samt visioner till medarbetarna ofta även är de ledare som lyckas behålla sin personal en längre tid. Vidare menar Harkins (n.d) att en framgångsrik ledare uppmärksammar sina medarbetare och är mån om deras utveckling på arbetsplatsen.

3.5 Behålla personal

Philips och Connell (2003) anser att det är av stor betydelse för medarbetare att känna att det finns resurser i den mån det krävs för att utföra uppgifterna i arbetet. Författarna framför även att det är av stor vikt för medarbetare att uppgifterna inte är enformiga och att de anställda har en påverkan i hur arbetet läggs upp och genomförs. De anser även att personalen i ett företag behöver känna att deras arbete är meningsfullt för att genom detta kunna fortsätta sin framtida utveckling. Tanwar och Prasad (2016) har identifierat en anknytning mellan tillfredsställelse i sina arbetsuppgifter samt att man som medarbetare stannar kvar i organisationen. Detta då de anser att tillfredsställelsen är direkt kopplad till att medarbetaren inte väljer att lämna organisationen. Tanwar och Prasad (2016) hävdar att det är mer sannolikt att en individ lämnar ett företag för en annan organisation som möter personalens behov om de inte känner sig tillfredsställda med sina arbetsuppgifter.

I en studie av Mitchell, Holmton och Lee (2001) som berör hur organisationen attraherar sin personal att stanna kvar i organisationen beskriver de att en orsak till att medarbetare stannar är på grund av denhängivenhet de känner till andra individer i sin omgivning. Medarbetarna i studien antydde på att de ville stanna kvar i organisationen då det fanns faktorer som gjort att de fäst sig vid arbetsplatsen såsom deras kollegor (Mitchell, Holmton & Lee, 2001).

Organisationer arbetar på olika sätt för att behålla sin personal, tidigare har det varit vanligt att verksamheterna använt sig av mer kortsiktiga lösningar snarare än att arbeta ur ett långsiktigt perspektiv. I dagens samhälle krävs det strategier om organisationen vill behålla sin personal långsiktigt (Hatun, 2010). De organisationer som aktivt arbetar med att få en förståelse och insyn i trender kopplat till personalomsättning kan på så vis frambringa fördelar i relation till konkurrenskraftighet. Engagemang och tillfredsställelse på arbetsplatsen är två faktorer som är betydande för en organisations personalomsättning. Det är därför av stor vikt att ett företag arbetar löpande med dessa faktorer och skapar en rutin för hur hanteringen kring dessa sker. En annan aspekt som har stor betydelse i relation till en organisations personalomsättning är hur medarbetaren upplever relationen till sin närmsta ledare. Det är därför av stor vikt att verksamheter utbildar sina ledare för att stärka deras ledarskapsförmågor samt förmedla vikten av hur goda relationer kan göra att personalen väljer att stanna inom organisationen (Allen, Bryant & Vardaman, 2010).

Tydliga förväntningar och arbetsroller är också något som medarbetaren oftast anser som viktigt, därför bör organisationerna försäkra sig om att detta är något som har kommunicerats ut till personalen. En stark och stödjande organisationskultur anses även vara ytterligare en aspekt som kan leda till att medarbetarna väljer att stanna på sin arbetsplats istället för att söka sig till en ny arbetsgivare. Likaså att medarbetarna känner sig sedda och att det finns förståelse för att alla individer är olika och reagerar olika beroende på situation (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). Hatun (2010) påvisar även att karriärmöjligheter och belöningar är något som påverkar en medarbetares långsiktighet.

3.6 Diskussion om teoriernas relevans

Nämnda teorier har kommit att utgöra stöd och verktyg för att analysera vårt empiriska resultat. Flera av ovan nämnda teorier har direkt relevans kopplat till studiens frågeställningar, däremot har några teorier växt fram utifrån studiens resultat och visat sig vara av betydande relevans. Teoretiska utgångspunkter som är av direkt relevans kopplat till studiens syfte är således employer branding, utvecklingsmöjligheter och behålla personal. De teorier som har direkt relevans till uppsatsen fanns också med redan vid utformningen av studiens syfte och frågeställningar. Några av teorierna har som nämnts även vuxit fram genom den tolkande analysen, vilka är motivation, gemenskap samt ledarskap. De teorier som växt fram ryms inom en organisation och så även den aktuella verksamheten. Teorierna har därför en inverkan på medarbetares upplevelser kring attraktionskraft, utvecklingsmöjligheter samt långsiktighet i organisationen.

4 Resultat

I följande avsnitt presenteras resultatet av de intervjuer som hållits med medarbetarna som deltagit i undersökningen. Utifrån intervjuretatsresultatet har en sammanställning av teman gjorts som framkommit vid tolkningen av empirin. Dessa teman har sedan utgjort utgångspunkten för upplägget av resultatkapitlet. De teman som behandlas är attraktionskraft, utvecklingsmöjligheter, långsiktighet i organisationen samt behålla personal. Avslutningsvis behandlas den insamlade datan i relation till de teoretiska utgångspunkter som redogjorts för i tidigare avsnitt.

4.1 Attraktionskraft

4.1.1 Kännedom om företaget

Det är i dagsläget uttalat av informantpersonen att det är betydelsefullt för organisationen att ses som en attraktiv arbetsplats för befintlig personal samt arbetssökande. Det har genom informantintervjun framgått att organisationen är en stor global mellanhand mellan leverantörer och kunder och blir därför inte synliga och igenkända bland arbetssökande. Detta faktum påverkar verksamheten då det delvis varit problematiskt att attrahera ny personal eftersom många sökande inte har kännedom om verksamheten sedan tidigare, vilket gjort att organisationen inte lyckats nå ut till önskat antal. En av intervjupersonerna uttalar sig enligt följande:

“Ingen känner till företaget, alla blandar ihop det med ett annat företag som har ett liknande namn. Jag får alltid förklara vart jag jobbar, om man inte är inom branschen så känner man inte till organisationen.” - Intervjuperson 7

Intervjupersonen hade således ingen kännedom om företaget innan hen påbörjade sin anställning. I enlighet med ovanstående citat hade de flesta deltagande inte kännedom om organisationen och dess varumärke sedan tidigare. Två av intervjupersonerna hade delvis kunskap om företaget genom att de i tidigare arbeten varit i kontakt med den specifika branschen. Flertalet av de deltagande berättar även under intervjun att organisationen visade sig vara större än förväntat, vilket grundar sig i bristande kunskap kring företaget. Majoriteten av intervjupersonerna menade på att de inte kände till organisationen sedan tidigare och att det på så sätt inte var organisationens varumärke som attraherade dem att söka sig till företaget.

4.1.2 Förväntningar på arbetsplatsen

Då majoriteten av intervjupersonerna, som tidigare nämnt, inte hade kännedom om organisationen sedan tidigare, gick de därför in med ett relativt förutsättningslöst angreppssätt, därefter utvidgades deras förväntningar av arbetsplatsen efter de intryck de fick under rekryteringsprocessen. De deltagare som hade viss kännedom om verksamheten gav däremot intrycket av att deras förväntningar grundade sig i företagets stora globala karaktär. De flesta förväntade sig att påbörja en tjänst på företaget med stora möjligheter att komma in och växa i organisationen. Vidare menar de att företagets karaktär även medförde förväntningar på utvecklingsmöjligheter i form av kompetensutveckling och interna karriärmöjligheter.

“Mina förväntningar på arbetsplatsen var främst att det skulle vara fokus på utveckling, en dynamisk miljö och frihet under ansvar” - Intervjuperson 3

Medarbetarens förväntningar innefattade således att individuell utveckling skulle vara en central aspekt på arbetsplatsen som skulle spela stor roll i vardagen. Hos medarbetaren förekom det även förväntningar på att arbetsmiljön skulle vara dynamisk och att det skulle finnas en frihet inom yrkesrollen. Intervjupersonen berättar vidare att det är av stor betydelse för hen att företaget investerar i sin personal. Förväntningarna på chefer och HR-avdelning har även i just denna organisation varit höga då intervjupersonen menar på att företaget i relation till sin omsättning borde ha resurser att satsa mer på utvecklingsmöjligheter och god personalpolitik. I enlighet med ovanstående citat har flera av intervjupersonerna uttryckt liknande åsikter om deras förväntningar på arbetsplatsen.

Utifrån intervjupersonernas berättelser kan vi utläsa att de flesta anser att företaget levt upp till somliga aspekter men inte andra. Som tidigare nämnt trycker två deltagare på att de önskade att det varit bättre personalpolitik i organisationen. Det har under deras korta tid på företaget varit hög personalomsättning, hög sjukdomsfrånvaro, stora omstruktureringar samt mindre bra struktur. Det framförs att ledningen inte har förståelse för verksamheten nedåt och att detta på så sätt påverkar medarbetarna och deras arbete. Medan andra menar att de fått en bra balans i sitt arbete och att detta mestadels är på grund av ett gott samarbete med sina chefer.

Vidare kan vi utläsa utifrån somliga av medarbetarnas utsagor att de hade högre förväntningar kring hur organisationen arbetade med olika aspekter. En av de undersökta hade högre förväntningar gällande vart verksamheten låg i sitt arbete med kompetensutveckling, arbetsmiljö och employer branding. Personen ansåg även att hen fått en annan bild av sin roll vid rekryteringsprocessen. Det förmedlades en bild av att arbetet skulle ske i processer, att självständigt ansvar skulle ges samt att det skulle förekomma mer problemlösning relaterat till arbetet. En del av medarbetarna förmedlar även som tidigare tagits upp att det inte ges tillräckligt med frihet och ansvar, detta då organisationen upplevs som byråkratisk och att man inte som medarbetare blir sedd och hörd. En av intervjupersonerna menar att det inte finns någon kultur för att få sin röst hörd och att hen på så sätt inte heller får möjlighet till utveckling. Ytterligare ett återkommande tema är sammanhållningen i företaget, största andelen av deltagarna uttalade sig nämligen om att de förväntade sig att gemenskapen skulle vara starkare. De förväntade sig bättre sammanhållning då det är ett stort och globalt bolag som de anser bör investera i sin personal.

“Jag har blivit väldigt besviken över att det är ytterst lite som sker inom organisationen som är kopplat till gemenskap trots att det är ett stort bolag med en stor buffert. Jag tror att det hade gett oss väldigt mycket att hitta på saker för att få möjlighet att skapa gemenskap över avdelningarna.” - Intervjuperson 1

Intervjupersonen anser att om företaget skulle hitta gemenskap genom avdelningarna skulle detta påverka det dagliga arbetet positivt i form av att de anställda skulle hjälpa och stötta varandra. Majoriteten av de anställda som intervjuats har haft höga förväntningar på att företaget satsar på sina anställda i form av aktiviteter som i sin tur gynnar gemenskapen. Det finns som påtalat aspekter som har gjort intervjupersonerna besvikna gällande arbetsplatsen. Som ovan nämnt har det den senaste perioden varit hög personalomsättning inom företaget. En del medarbetare menar att det kan bero på att organisationen inte arbetar tillräckligt mycket med sin personalpolitik. En intervjuperson uttrycker att organisationen inte ser människan tillräckligt mycket och att man skulle behöva fokusera mer på individen. Intervjupersonen uttrycker även att det i vissa fall kan

kännas som att organisationen förmedlar värdeord som därefter inte efterlevs i praktiken, vilket har gjort en besviken.

Andra intervjupersoner lyfter även att de blivit besvikna på att utvecklingsmöjligheterna inte är större, trots företagets omfattning och närvaro i flera länder runt om i världen. De menar på att det inom bolaget borde investeras mer i personalens kompetens genom både utvecklingsmöjligheter och avancemang till andra tjänster. Vidare uttalar sig en del av medarbetarna om att det borde finnas en tydligare struktur för hur man arbetar med de anställdas karriärmöjligheter och utveckling. De anser även att HR-funktionen borde bli synligare i verksamheten och att detta skulle kunna vara en del för att förbättra situationen. Det förekommer också aspekter som gjort medarbetarna positivt överraskade efter att de påbörjat sin tjänst inom organisationen.

“Det som gjort mig positivt överraskad är kollegorna. De gör väldigt mycket för mitt välbefinnande på arbetsplatsen. Vi har roligt och skojar med varandra” - Intervjuperson 5

För medarbetaren är det kollegorna som har stor betydelse för dennes välmående i organisationen. De har god sammanhållning kollegor emellan på medarbetarens avdelning och trivs i varandras sällskap, vilket bidrar till en positiv stämning. Något som är gemensamt för medarbetarna är att de har en positiv inställning till klimatet mellan kollegorna. De uttrycker att de har trevliga och hjälpsamma kollegor, vilket också bidrar till en trivsamt arbetsmiljö. En av intervjupersonerna berättar att kollegorna är den största anledningen till att hen inte väljer att lämna företaget. Två andra medarbetare anser att de får frihet i sina roller, vilket de anser vara positivt. Ytterligare en intervjuperson berättar om att det inom hens avdelning är på väg att förbättras gällande problematiken kring personalpolitiken. Hen upplever att avdelningen idag får möjlighet att göra sig hörda och att anställda med ledande positioner tar hänsyn till deras åsikter. Vidare menar medarbetaren att det fortfarande finns en del aspekter för organisationen att fortsätta arbeta med men att det är positivt att medarbetarna ser att det sker en förändring.

4.1.3 Extern attraktionskraft

Utifrån informantpersonens berättelse kan det således tolkas att den externa attraktionskraften är något som företaget vill investera i för att både nå ut till sin omgivning men även för att upplevas som en mer attraktiv arbetsplats. Flera av intervjupersonerna har uppfattningen att verksamheten är en attraktiv arbetsplats på grund av sin stora globala karaktär. Karaktären gör att man som medarbetare får arbeta i stora volymer och tillhöra en ledande organisation som ligger i framkant inom sin bransch, vilket de lyfter som attraktivt. Intervjupersonerna belyser även att det finns flera kontor i runt om i världen, i såväl Norden men även utanför Europa samt att en av de deltagande belyser att det skulle vara intressant att få inblick i möjligheterna att arbeta utomlands. Personen uttrycker sig enligt följande:

“Jag anser att man borde trycka mer på interna- och internationella karriärmöjligheter, jag tror att det hade lockat fler yngre förmågor att söka sig hit. Jag anser även att man måste våga satsa på fler juniora roller för att på så vis få in nytt folk.” - Intervjuperson 4

Ovanstående intervjuperson menar att det inom hens område ofta är seniora roller med en gedigen erfarenhet som eftersöks istället för juniora profiler. Denna faktor tror den deltagande

minskar attraktionskraften för företaget att få in juniora kandidater med ny kunskap. Personen anser även att företaget skulle kunna arbeta mer proaktivt för att gapet mellan en junior och senior profil inte ska vara så stort. Intervjupersonen syftar på att attraktionskraften skulle kunna öka om företaget fick större spridning mellan olika åldrar. Flera av intervjudeltagarna berättar även att det är många medarbetare som varit inom organisationen en längre tid, vilket de menar tyder på att det är en bra organisation att arbeta i. Majoriteten av intervjupersonerna anser även att de är stolta över företagets varumärke och produkter.

En övergripande tolkning är även att större delen av deltagarna i studien inte anser att de aktivt gör något specifikt för att representera företaget och därför inte som individer stärker varumärket. Somliga deltagare menar på att detta beror på att företaget inte levt upp till deras förväntningar samt att de inte erhållit det som lovats. En andel anser även att de inte i dagsläget kan rekommendera organisationen vidare till en bekant, vän eller utomstående.

“Chefen säger att företaget kommer först men frågan borde vändas nu när många har slutat till; Vad kan organisationen göra för oss? Vår chef har inte förståelse för vad vi gör och är inte tillmötesgående. Jag kommer därför inte att rekommendera företaget till mina vänner.” - Intervjuperson 3

Intervjupersonen påvisar att organisationen borde använda fler resurser till att vara personalen tillmötesgående. Denne skulle på grund av bristande samverkan mellan ledning och anställda inte rekommendera organisationen till arbetssökande. Som ovanstående citat belyser uttrycker en av intervjupersonerna även att man kan vara stolt över organisationen i stort men inte hur det leds och heller inte den svenska organisationen. En av de deltagande menar även på att det snarare är avdelningen man arbetar på än organisationen som gör en stolt. I motsats till ovan nämnda intervjupersoners åsikter anser två av deltagarna att de är stolta över företaget och att de är ambassadörer och stärker varumärket genom att sälja mer och träffa nya kunder.

“Jag har alltid varit stolt över att arbeta här även om vi har haft turbulenta tider, men det tror jag beror på att vi är så stora samt att det är en väldigt god arbetsmarknad.” - Intervjuperson 7

Medarbetaren menar på att hen trots oroliga perioder på grund av organisationens storlek på arbetsmarknaden ändå kan representera företaget och vara stolt över att hen arbetar i företaget. Det föreligger skilda meningar kring de deltagandes åsikter gällande huruvida de anser sig representera organisationen samt om de anser sig vara stolta att vara en del av den. Att likheter deltagarna emellan går att urskilja råder det inga tvivel om. Alla deltagare nämner att organisationen varit instabil den senaste tiden och att det därför finns tvivelaktigheter hos de flesta om de i dagsläget skulle rekommendera arbetsplatsen och organisationen till nya sökande. Ett par intervjupersoner anser att läget är alldeles för kaotiskt och att man måste få rätsida på problemen innan de kan tänka sig att rekommendera organisationen till arbetssökande.

4.2 Utvecklingsmöjligheter

4.2.1 Utvecklingsmöjligheter i organisationen

Då flera av de intervjuade arbetar på olika avdelningar ser deras roller och arbetsuppgifter något annorlunda ut. Dock arbetar några av intervjupersonerna på samma avdelning, vilket i sin tur medför att de i viss mån har liknande arbetsuppgifter. Uppfattningarna kring vilka

utvecklingsmöjligheter individerna har skiljer sig delvis åt, vilket skulle kunna bero på deras skilda roller i organisationen, att de har olika chefer och vilken avdelning de tillhör. Två av intervjupersonerna anser att deras utvecklingsmöjligheter inom verksamheten är goda, de båda har nyligen avancerat till nya tjänster och på så vis erhållit ny stimulans i sitt arbete. Ytterligare två medarbetare uttrycker att deras utvecklingsmöjligheter inom organisationen är relativt goda. Den ena medarbetaren nämner att hen skickas på många utbildningar och på så vis ges möjlighet att utvidga sin kunskap och kompetens. Den andra medarbetaren menar å andra sidan att utveckling av kompetens eller karriäravancemang inte är något som det pratas öppet om i organisationen eller finns något tydlig struktur och upplägg för.

“Utvecklingsmöjligheter är inget det pratas om. Det ges därför enligt mig inga falska förhoppningar då vi inte pratar om utbildning eller utveckling internt.”- Intervjuperson 4

Intervjupersonen förväntade sig att det skulle finnas fler tankar kring utvecklingsmöjligheter och att det skulle pratas mer öppet kring detta. Personen menar även att det är viktigt att hen får känna att hen fortsätter utvecklas exempelvis genom utbildningar, seminarier och workshops. Vidare instämmer en intervjuperson att hens möjligheter borde se goda ut men att det inte är något som organisationen förmedlat någon information om. Personen påvisar att goda resultat i sin tur brukar leda till både frihet och utvecklingsmöjligheter, vilket är något medarbetaren upplevt i liknande roller på tidigare arbetsplatser. Medarbetaren har därför tron att det även borde vara så inom den nuvarande organisationen då personen är relativt ny på företaget. Att utvecklingsmöjligheter inte är ett ämne som berörts inom verksamheten kan ytterligare en medarbetare kännas vid. Personen påstår att det är många nya medarbetare som kommunicerat att de är osäkra på vilka möjligheter som finns på grund av den bristande informationen från anställda med ledande positioner, däremot är de överens om att de gärna vill tro att det finns utrymme för utveckling. Utöver ovanstående utsagor finns det dock en intervjuperson som upplever sina utvecklingsmöjligheter som begränsade.

Majoriteten av de deltagande anser att det inte finns tillräckligt med utbildningar som i sin tur kan leda till utveckling. Intervjupersonerna ger uttryck åt att det är alldeles för få utbildningar och att de flesta dessutom inte är särskilt relevanta eller anpassade till individen eller gruppen. En av de intervjuade upplever däremot att hen kan växa i sin roll genom olika utbildningar som hen erbjuds. På senare tid har medarbetarna deltagit i en kurs online, HLR, säkerhetskurser samt att säljarna deltagit i en säljutbildning. Genom bristande utbildningsmöjligheter upplever också större delen av de deltagande leda till att utvecklingsmöjligheterna är hämmade.

“Det måste vara det absolut billigaste för ett företag att investera i sin personal. Jag har uttryckt en önskan om att i framtiden arbeta i en viss position men jag har inte fått någon respons eller vägledning alls. De tar inte vara på kompetensen som finns inom företaget.”- Intervjuperson 2

Intervjupersonen uttrycker en frustration över att hen inte fått något gehör från ledningen gällande sitt önskemål. Denne menar vidare att det borde vara av vinnande karaktär för företaget att investera i sin personal genom att ta vara på dess kompetens. Samtliga deltagare upplever att de inte hålls några gemensamma utbildningar över avdelningar vilket de tror kan bidra till en ökad gemenskap. Hälften av intervjupersonerna anser att gemensamma utbildningar samt utbildningar som är mer individanpassade skulle vara uppskattade av både dem själva och sina

kollegor. Detta då de syftar till att alla inte lär sig på samma sätt och att alla har olika kunskapsnivå beroende på erfarenhet. En av intervjupersonerna uttrycker att hen anser att man investerar i organisationen men inte lika mycket i individerna som arbetar i organisationen.

“Jag har hört från kollegor att de skulle vilja ha fler relevanta utbildningar. Jag tror att företaget tycker att det är dålig timing på grund av att alla stolar inte är fulla för tillfället men samtidigt så tror jag att risken är större att fler lämnar företaget om de inte satsar på den befintliga personalen.” - Intervjuperson 6

Personen ovan menar att det borde vara utbildningar oftare för att få personalen att känna utveckling och på så sätt locka personalen att stanna på företaget. Hen anser även att de borde ha minst en utbildning per år då det både stärker företaget, varumärket samt de anställda. Ytterligare en deltagare anser att det finns brister i verksamhetens arbete med utbildning och utveckling. Detta upplevde personen under sin första tid på företaget då det fanns stora brister i introduktionen samt att strukturen och fokus låg på fel områden. Ett mer konkret och tydligt upplägg skulle önskas för nyanställda då detta sätter avtryck hos många.

4.2.2 Utvecklingsmöjligheternas relevans

Som tidigare nämnt finns det i viss mån utbildningar som vederbörande har möjlighet att medverka på. Två av intervjupersonerna känner sig tillfredsställda med den utvecklingen de erbjuds och anser att utbildningar de deltagit i varit av stor relevans. Däremot är det flera av resterande intervjupersoner som anser att de specifika utbildningar som erbjuds inte är relevanta för just deras yrkesroller. En medarbetare menar på att den senaste utbildningen hen deltog i, inte var relevant i den mån att den förvärvade kunskapen inte kommer att komma till användning i det dagliga arbetet. Däremot poängterar medarbetaren att det var motiverande att träffa kollegor från andra kontor. Vidare menar en annan intervjuperson att utbildningarna som helhet inte varit relevanta för denne. Personen har även uttryckt intresse kring specifika utbildningar som inte blivit av.

“Jag skulle inte påstå att det finns några relevanta utbildningar att delta i för min del, det satsas ingenting på internutbildningar. Jag tror att det hade varit lärorikt för både teamet och företaget att satsa mer på det.” - Intervjuperson 4

Enligt medarbetarens utsaga har det inte erbjudits någon utbildning som varit relevant för dennes yrkesroll och utveckling. Medarbetaren uttrycker att det hade varit en fördel för både gemenskapen och utveckling av kompetens hos personalen att anordna fler internutbildningar för de anställda. Intervjupersonen berättar vidare att det finns portaler med kurser tillgängliga men att det inte finns utrymme för utförande av dessa under arbetstid. Vidare menar denne även på att utbildningen inte heller följs upp av ledningen och att det inte finns någon tydlig struktur kring upplägget. Däremot lyfter medarbetarna att de årliga säkerhets- utbildningarna självklart är relevanta att delta i. Två av medarbetarna som blivit intervjuade har inte varit anställda tillräckligt länge för att kunna uttala sig i frågan.

Tre av medarbetarna som intervjuats anser att de aldrig blivit lovade en utbildning som de inte fått ta del av men en av dessa anser också att detta beror på att det inte pratas om utbildningar internt. Resterande fyra deltagare har någon gång blivit lovad en utbildning som ännu inte blivit

av samt att deras kollegor upplevt brister i liknande löften. Det har på vissa avdelningar rådigt frustration då många medarbetare velat utveckla sin kompetens inom specifika områden. Dessa missnöjen tror de kan grunda sig i att företaget genomgått flera omorganiseringar, byte av chefer samt otydlig struktur inom organisationen.

Sammanfattningsvis är det av största vikt att medarbetarna i organisationen känner sig utmanade och detta gärna genom utbildningar och vidareutveckling. I nuläget anser större delen av de deltagande inte att företaget tar vara på de anställdas kompetens och kunskaper. Detta upplevs då en stor andel av medarbetarna inte anser att de har möjligheter att växa och utvecklas internt genom exempelvis förvärvande av nya ansvarsområden och positioner. Deltagarna anser att organisationen även tydligare skulle kunna förmedla information gällande lediga positioner att tillgå samt arbeta proaktivt för en bättre övergång mellan seniora och juniora medarbetare. Enligt en medarbetares utsaga är förväntningarna på organisationens arbete gällande utveckling och utbildning höga på grund av att det är ett stort globalt företag med en hög omsättning. Intervjupersonen menar således att förväntningarna gällande nämnda områden är större än vad organisationen hittills erbjudit, vilket majoriteten av deltagarnas åsikter samstämmer med.

4.3 Långsiktighet i organisationen

Att det behöver ske en del förändringar i organisationen för att en del medarbetare ska se arbetsplatsen långsiktig råder det ingen tvivel om. Nästintill alla deltagare menar på att det krävs en bättre gemenskap i företaget som på så sätt skapar sammanhållning över avdelningar. En av intervjupersonerna uttrycker sig enligt följande:

“Oftast är det lättare att hitta gemenskapen inom sin avdelning, det hade varit roligt om gemenskapen funnits över flera avdelningar och genomsyrat bolaget.” - Intervjuperson 5

För medarbetaren är gemenskap på arbetsplatsen en betydelsefull aspekt. För denne är det viktigt att gemenskapen genomsyrar organisationen och de olika avdelningarna. En annan intervjuperson föreslår bättre gemenskapsytor för att öka gemenskapen då den minskat avsevärt på senare år. Sedan bolaget blev börsnoterat har det skett en åtstramning gällande pengar vilket en av deltagarna tror är anledningen till avsaknad gemenskap. Det finns inte längre funktioner som håller i gemenskapen så som att ha kickoffar och fester. Denna åtstramning tror medarbetaren kan vara en stor anledning till att de anställda rör på sig och söker sig utanför organisationen.

Å andra sidan upplevs företaget enligt en av intervjupersonerna ha en trevlig miljö och hen tror att detta är en av anledningarna till att en flera medarbetare har varit en del av organisationen under en längre period. Däremot så anser personen inte att det är lika intressant för den yngre generationen att vara kvar i organisationen under många år utan att det snarare handlar om att den äldre generationen inte har varken orken eller lusten att leta sig vidare. Enligt medarbetaren föreligger det en stabil arbetsmiljö på de flesta avdelningar även om det ges löften som inte hålls.

“Det viktiga för mig är att man ser att det händer något i organisationen och att det inte lovas saker som inte kan hållas. Att planer sätts i verket är viktigt för att jag ska se arbetsplatsen långsiktigt.” - Intervjuperson 5

Intervjupersonen menar att ledningen alldeles nyligen har börjat lyssna på hens avdelnings åsikter och att de tidigare inte fått sina röster hörda. Personalen har tidigare blivit lovade planer för en förbättrad arbetsmiljö men som aldrig satts i verket. Avdelningen har haft många övertidstimmar och det har rådit stress och prestationsångest bland de anställda. För deltagaren är det nu viktigt att företaget håller det de lovar för att intervjupersonen inte ska söka sig vidare.

“Det är viktigt för oss medarbetare att känna oss sedda, cheferna måste sitta ner med oss anställda och fråga vad vi vill och hur vi mår vilket de flesta chefer inte gör i dagsläget då det hålls ytterst få utvecklingssamtal.” - Intervjuperson 3

Deltagaren ovan bekräftar att medarbetarna inte syns och säger sig själv även uppleva att man varken blir sedd eller hörd i organisationen varken på ett personligt plan eller arbetsmässigt. Det framgår att det enligt medarbetaren att det saknas både tacksamhet och erkännande till personalen. Det visar sig även att medarbetarnas trivsel beror på chefen de har. Under intervjun yttrar sig en deltagare om att hen anser att cheferna borde se mer till medarbetarnas välmående istället för att kräva mer. Hen anser även att företaget inte bara bör förvänta sig att de anställda ska täcka upp för de personer som lämnat men att det är det budskap som framgår. Ur ett samtal med en medarbetare klargörs det att många chefer är nya i sina roller. Medarbetaren menar på att cheferna inte använder sig av rätt ledarskap gentemot de individer som de ansvarar för. En av de deltagande uttrycker sig enligt följande:

“Det som krävs för att jag ska se min roll som långsiktig inom organisationen är att jag känner mig sedd och får förtroende. Jag behöver att de med ledande positioner ser individerna samt ger oss utvecklingsmöjligheter. Jag har bytt chef ungefär fem gånger under min period här, det blir lätt rörigt i sådana situationer.” - Intervjuperson 2

Eftersom intervjupersonen under sin anställning fått erfara flera byten av chefer har det påverkat dennes roll negativt genom att medarbetaren inte hunnit bygga upp ett förtroende till personen med ledande position. Det har i sin tur resulterat i att medarbetaren fått erfara upplevelsen av att känna sig förbisedd på sin arbetsplats. Ytterligare en medarbetare har upplevt att förändringarna av chefspositioner haft en negativ påverkan. Vidare menar denne att det idag saknas möjlighet att föra en dialog och diskutera idéer med sin chef. Medarbetaren upplever istället att hen är kontrollerad av sin chef och tror det kan bero på bristande ledarskapskunskaper.

“Jag behöver bli utmanad och få möjlighet att utveckla och förvärva ny kunskap. Jag är medveten om att alla inte kan bli befördrade till en chefsposition men då behöver jag bli utmanad på andra sätt.” - Intervjuperson 6

Att bli utmanad inom sin yrkesroll är för denne medarbetare av stor vikt. Att få möjlighet att utveckla sina kunskaper och förvärva ny kunskap är en betydande aspekt för att medarbetaren inte ska söka sig till nya jobbmöjligheter. En annan medarbetare belyser också att utmaning är en av de viktigaste delarna för att denne ska se sin roll inom verksamheten som långsiktig. Vidare berättar medarbetaren att hen sökt en annan tjänst intern inom företaget men dessvärre inte erbjudits tjänsten. Medarbetaren fick dessutom endast informationen att företaget valt en extern kandidat som lämpade sig bättre för tjänsten utan att få någon personlig feedback om vad hen kan förändra eller förbättra för att i framtiden ta sig an en liknande roll. Medarbetaren menar på

att interna karriärmöjligheter också är av en betydande karaktär för dennes långsiktighet, på samma sätt som utvecklingsmöjligheter är. En av intervjupersonerna är däremot nöjd med sin situation och det krävs i dagsläget inget mer för denne för att se verksamheten ur ett långsiktigt perspektiv.

“Jag behöver få möjlighet att använda mina starka sidor och utveckla min kompetens. Jag behöver alltså att det finns utrymme för utveckling inom organisationen och möjlighet att bli involverad i olika projekt. Dessa aspekter är helt avgörande för min långsiktighet inom företaget.” - Intervjuperson 1

Genom ovanstående citat tolkar vi att utsträckningen av utvecklingsmöjligheter är avgörande för intervjupersonens långsiktighet inom organisationen. Om medarbetaren inte ges utrymme till att utveckla sina kompetenser och kunskaper så kommer denne inte heller att se arbetsplatsen som långsiktig. Att bli involverad i projekt och att få nyttja sin kompetens är också något intervjupersonen anser som en viktig aspekt. Vidare berättar en av medarbetarna att hen fört samtal med HR-avdelningen gällande dennes önskemål för utveckling inom organisationen. Då HR-funktionen är väl införstådda i situationen blir det därför avgörande för medarbetaren att se huruvida dennes önskemål tas hänsyn till. Ytterligare fyra intervjupersoner samtycker i enlighet med ovanstående citat, de är alla eniga att utvecklingsmöjligheter är en aspekt som är central och avgörande för deras långsiktighet på företaget.

4.4 Behålla personal

Som framkommit tidigare i resultatkapitlet utifrån intervjupersonernas utsagor har företaget haft en hög personalomsättning vilket har påverkat de flesta medarbetare som deltagit i vår undersökning. Det är relativt skilda åsikter gällande hur deltagarna tror att denna aspekt kan förbättras och hur man kan minska företagets personalomsättning.

Fem av de deltagande i studien tar upp aspekten gällande den bristande gemenskapen på företaget samt att detta skulle vara något att arbeta för i förhållande till hur organisationen ska få fler medarbetare att stanna i verksamheten. Det finns problematik gällande samarbetet och kommunikationen mellan avdelningar menar en av intervjupersonerna på. Dessa problem påverkar kunderna och det dagliga arbetet i organisationen och hen menar på att det behövs en enkel struktur samt att gemenskapen skulle kunna bidra till en rakare struktur.

“Att ha kul och göra ett bra resultat hänger ihop och för att lyckas med detta måste det finnas en god gemenskap. Det har varit extrem sjukfrånvaro och extrema mängder personal som lämnar företaget på senaste, något måste göras, men det är inget lätt uppdrag.” - Intervjuperson 3

För att komma en bit på vägen mot denna gemenskap framhäver en av deltagarna att företaget måste se individerna. Detta upplever hen är en brist i dagsläget då man mailar istället för att ta kontakt i verkligheten samt att det är många som inte är speciellt lösningsorienterade. Personen i fråga menar att avsaknaden av sammanhållning belastar alla i företaget. En av de undersökta som lyfter gemenskapen lyfter även att denna aspekt är en av anledningarna till att otroligt många lämnar, genom ökad gemenskap tror hen att man kan få stopp på alla som säger upp sig.

Medarbetarna anser även att det är av största vikt att ha aktiviteter på arbetstid så som after works alternativt att få åka iväg på en kick off. Att fler aktiviteter skulle anordnas var en förväntning som var högre hos två av de deltagande innan de började arbeta på företaget. De menar på att det är lite som sker inom organisationen som är kopplat till gemenskap i relation till bolagets storlek samt omsättning.

Flera av medarbetarna påpekar att de tror att den höga personalomsättningen även kan bero på att det den senaste perioden varit hög arbetsbelastning hos personalen. Det har även varit perioder där det på vissa avdelningar varit en hög omfattning av sjukfrånvaro. Medarbetarna menar på att det behövs en tydligare stabilitet kring arbetsförhållandena. En av intervjupersonerna uttalar sig om situationen som enligt följande:

“Den senaste perioden har präglats av ostabila arbetsförutsättningar. Jag upplever att ledningen inte lyssnat på medarbetarnas erfarenheter och åsikter utan istället valt att gå efter sina egna idéer och föreställningar. Jag tror att fler kommer stanna i organisationen om det skapas en mer stabil arbetstillvaro och ett bättre samarbete mellan ledning och personal.” - Intervjuperson 4

Medarbetarens utsaga visar på att det krävs ett större samspel mellan organisationens ledning och dess personal. Denne menar även på att det krävs att organisationen stabiliseras för att förhindra att fler anställda väljer att lämna verksamheten. Genom ett samspel tror medarbetaren även att personalen kan få gehör och att det görs åtgärder gällande den rådande arbetsbelastningen. Ytterligare två intervjupersoner berättar att samverkan mellan ledning och medarbetare behöver förstärkas. En av personerna önskar mer feedback från chefer medan den andra personen anser att ledningen bör involvera medarbetarna i såväl beslut som projekt. Denne menar vidare att organisationen bör ta nytta av personalens kompetens. Detta genom att exempelvis nyttja nyanställdas perspektiv som har en ny synvinkel på organisationen, samtidigt som man borde involvera personal som varit anställda i företaget en längre tid i frågor där de kan ha en värdefull roll i.

“Jag tror att ledningen behöver ha en tydligare plan för medarbetarnas utveckling. Jag tror att fler kommer att stanna inom organisationen om ledningen faktiskt följer upp medarbetarnas utveckling. Exempelvis att man tillsammans sätter upp gemensamma mål och att ens chef aktivt jobbar för att pusha en dit man vill.” - Intervjuperson 6

Medarbetaren anser att fler kommer att stanna på företaget istället för att söka sig till nya jobbmöjligheter om det finns en tydligare plan för medarbetarnas utveckling. Denne anser även att det är väsentligt att det finns tydliga mål och uppföljningar kring hur man arbetar med utveckling. I enlighet med ovanstående citat anser större delen av de intervjuade också att det krävs utvecklingsmöjligheter för att de ska se sina egen roll som långsiktig inom företaget. Flera av dem tror även att det är en aspekt som är viktig för många medarbetare och därför något som organisationen borde ta i beaktning. Sammanfattningsvis finns det flera aspekter som medarbetarna tror kan förändras och förbättras för att påverka de anställdas långsiktighet inom företaget. De mest uttalade områdena som berörs är att det skulle kunna ske genom förbättrat ledarskap, ökad gemenskap samt större möjlighet till utveckling på arbetsplatsen.

Slutligen vill vi belysa att det funnits ämnen som uppkommit under intervjuerna men som fallit bort. Exempel på dessa teman är arbetsbelastning och lönerevision. Bortfallet har skett på grund av att dessa ämnen inte upprepats tillräckligt frekvent av flera deltagare för att kunna skapa ett tema. Dessa teman har inte bildats då vi inte kunnat skapa en mogen eller prövad tolkning enligt det hermeneutiska perspektivet (Westlund, 2015). I en vidare studie hade det varit intressant att fokusera och fördjupa sig i dessa ämnen som i sin tur skulle kunna skapa teman för att för att få en djupare bild av organisationen och dess situation.

5 Analys och diskussion

I kommande analysavsnitt har vi för avsikt att besvara uppsatsens syfte *“att genom en tolkande analys studera medarbetarnas upplevelser av organisationens arbete med attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter.”* I föregående kapitel presenterades studiens empiriska resultat, vilket även kommer ligga till grund för vår tolkning av empirin och den teoretiska analysen.

Analyskapitlet är uppdelat i teman som framtogs i den empiriska analysen som berör organisationens attraktionskraft, medarbetarnas utvecklingsmöjligheter samt organisationens förmåga att behålla personal. Under studiens resultat och analys har det även vuxit fram teman som inte varit uttalade i syfte och frågeställningar men som ändå varit av relevans för uppsatsen. De teman som vuxit fram är motivation, gemenskap och ledarskap. Dessa teman har behandlats då de genomsyrar och ingår i uppsatsens tre övergripande kategorier.

5.1 Attraktionskraft

Genom studiens informantperson, som tidigare nämnt i resultatkapitlet, framgick det att attraktionskraften är något som organisationen vill investera i för att både nå ut till sin omgivning men även för att upplevas som en mer attraktiv arbetsplats för arbetssökande. Det framfördes även att organisationen stött på problematik gällande att attrahera ny personal. Under undersökningens intervjuer fick medarbetarna därför frågan om hur stor kännedom de hade kring företaget innan de påbörjade sin anställning på arbetsplatsen. Ur deras utsagor har vi kunnat utläsa att majoriteten av dem inte hade någon kännedom sedan tidigare och de två som var bekanta med företaget kände endast till det på grund av att de varit verksamma inom branschen tidigare. Enligt Moroko och Uncles (2006) är det av stor betydelse att ett företag formar sig ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för att på så vis öka sin attraktionskraft gentemot framtida potentiella medarbetare. Även Dyhre & Parment (2013) menar på att organisationer idag behöver vara medvetna om att det är betydelsefullt och avgörande för individer som söker jobb att verksamheten erbjuder en plats som lockar och tilltalar dem. Berthon (2005) styrker även Dyhre & Parments (2013) resonemang och menar vidare på att detta även kan stärka ett företags yttre bild och konkurrenskraft.

Ur den insamlade empirin kan det utläsas att större delen av studiens deltagare anser att de känner stolthet över företags produkter och varumärke men inte över hur organisationen styrs. En allmängiltig tolkning är även att det föreligger skilda tolkningar huruvida intervjupersonerna anser att de arbetar för att representera företaget eller stärka varumärket. Under intervjuerna förtydligar en del intervjupersoner som inte anser sig representera företaget att det beror på att organisationen inte levt upp till de anställdas förväntningar. Cascio och Graham (2016) belyser att organisatorisk identitet är en förutsättning som är grundläggande för en organisations employer branding. Om ett företag innehar en stark identitet underlättar detta för medarbetarna att få en känsla av tillhörighet och identifikation till organisationen som i sin tur kan leda till representation.

Miles & Mangold (2004) menar att en organisations arbete med internal employer branding kan ge positiva aspekter på medarbetarnas uppfattning och inställning till verksamheten. Om företaget lyckas generera en positiv uppfattning hos sina medarbetare kommer det även att påverka vilken uppfattning av organisationen de väljer att förmedla till individer utanför företaget (Miles & Mangold, 2004). En generell uppfattning är att alla medarbetarna förmedlar en bild genom intervjuerna av att företaget har gått igenom en turbulent och instabil period,

vilket också medfört att det finns tvivelaktigheter och tveksamheter hos större delen av de intervjuade om de i dagsläget skulle rekommendera sin arbetsplats till en arbetssökande vän.

Ur intervjuerna framgick det också att större delen av de deltagande förväntade sig att deras anställning inom organisationen skulle medföra stora utvecklingsmöjligheter både på individ- och gruppnivå. Dessa möjligheter förväntades ges genom förhöjd kompetens och interna karriärmöjligheter. MacLaverty, McQuillan och Oddie (2007) menar på att engagemang och utveckling av personal är aspekter inom internal employer branding som har en stor påverkan på medarbetare i en organisation. Som tidigare nämnt anser intervjudeltagarna att ledningen bör belysa organisationens karriärmöjligheter. En av intervjupersonerna trycker på att interna och internationella karriärmöjligheter bör uppmärksammas då personen tror att det hade attraherat fler yngre sökande. Gemensamt för de flesta medarbetarna är att de anser att det finns brister i strukturen för hur organisationen arbetar internt med employer branding vad gäller att tillfredsställa och utveckla sin personal. Deras förväntningar gällande HR-avdelningens synlighet på arbetsplatsen var även större än hur verkligheten i organisationen visade sig vara. Det har ur intervjuerna framgått att förväntningar på chefer och HR-avdelning varit höga på grund av att medarbetarna anser att organisationens storlek och omsättning borde resultera i ett mer utvecklat arbete gällande employer branding ur ett internt perspektiv. Medarbetarna förväntade sig således ett synligare arbete gällande internal employer branding. Vatsa (2016) påvisar att en organisations arbete med just internal employer branding oftast är betydande för de anställda då detta kan stärka deras tillhörighet och identifikation med verksamheten.

5.1.1 Diskussion

Med den ovan nämnda teoretiska analysen som utgångspunkt antas det att organisationen inte arbetar tillräckligt mycket eller aktivt med deras arbetsgivarvarumärke. Trots att det i dagsläget är aktuellt och nödvändigt att arbeta och förstärka sitt arbetsgivarvarumärke har företaget inte följt med på den så kallade "employer branding trenden" i den mån som det behövs. Då företaget inte upplevs vara tillräckligt synliga på arbetsmarknaden tycks det, utifrån denna studie, resulterat i att arbetssökande inte sökt sig till det specifika företaget utan möjligtvis istället sökt sig till konkurrenter eller andra bolag. Organisationens bristande arbete med employer branding är något som kan ha kommit att påverka företagets problematik med att attrahera nya medarbetare. Om företaget hade arbetat mer med denna aspekt hade attraktionskraften gentemot ny potentiell personal potentiellt kunnat öka och bli mer framgångsrik.

I den teoretiska analysen framgår det även att de flesta medarbetarna är stolta över företagets produkter och varumärke men inte anser sig själva representera företaget. Detta uttrycks främst bero på organisationens personalpolitik samt hur verksamheten leds, vilket tyder på att det krävs en förändring inom organisationen för att personalen ska känna sig stolta och kunna representera företaget. Eftersom en större del av intervjupersonerna upplever att det råder brister i arbetet gällande personalpolitiken kan det även tänkas att detta påverkar deras föreställning av företaget negativt men också intern employer branding i organisationen. Att ha i beaktning är att humankapitalet inom en organisation kan ses som en tillgång gällande employer branding. Medarbetarna kan antas som företagets ansikte utåt och förmedlar även sina uppfattningar och upplevelser av organisationen vidare till sin omgivning. Medarbetarna kan därmed liknas vid ambassadörer som stärker en organisations employer branding och attraktionskraft. Idag skulle större delen av medarbetarna inte rekommendera sin arbetsplats till en vän eller arbetssökande,

vilket tyder på att organisationen idag inte lyckats få sina medarbetare att stärka deras arbetsgivarvarumärke. Detta kan i sin tur påverka den externa marknadsföringen gentemot kandidater på arbetsmarknaden samt eventuellt försvåra rekryteringsprocesser. Medarbetarnas föreställningar om företaget kan å andra sidan även påverka verksamhetens internal employer branding genom att de förmedlar negativa upplevelser till sina kollegor som i sin tur kan komma att ha en inverkan på deras upplevelser och uppfattningar.

Ur analysen kan det även konstateras att internal employer branding kan påverkas negativt av medarbetarnas icke infriade förväntningar. Medarbetarna förväntade sig större möjligheter till utveckling samt att organisationen skulle arbeta synligare med just intern employer branding. Besvikelsen över de icke infriade förväntningarna kan i sin tur ha en påverkan på medarbetarnas känsla av tillhörighet och identifikation i organisationen. Besvikelsen kan även ha en negativ inverkan på deras prestation och engagemang, å andra sidan kan den också påverka personalens representation och rekommendation av arbetsgivaren. Den rådande situationen hos medarbetarna kan således ha en negativ påverkan på både verksamhetens external och internal employer branding.

5.2 Utvecklingsmöjligheter

Genom intervjuerna har det framgått att medarbetarnas upplevelser kring vilka utvecklingsmöjligheter de anser sig ha varierar och skiljer sig åt. Några anser att de har goda utvecklingsmöjligheter inom organisationen medan vissa anser sig inte ha det. En del medarbetare har inte varit inom verksamheten tillräckligt länge för att ha möjlighet att uttala sig om det. Det som större delen av medarbetarna däremot är överens om är att utvecklingsmöjligheter inte är ett ämne som det sker öppen kommunikation kring från chefer, HR-avdelning och ledningsgrupp. Det framgår även att medarbetarna upplever att det inte finns någon tydlig struktur eller upplägg för medarbetarnas utveckling. Flera av dem belyser även vikten av individuell utveckling på arbetsplatsen. Pinnington och Edwards (2000) betonar betydelsen av ett företags struktur och upplägg gällande utvecklingsmöjligheter för sina medarbetare. Det är av största vikt att det finns en tydlig struktur inom organisationen så att medarbetarna vet vad de har för möjligheter till utveckling. Nylander (2015) påvisar även att det är viktigt att organisationerna aktivt arbetar och bevisar för sina medarbetare att utveckling är en aspekt som prioriteras. Heslin (2003) samstämmer och menar även på att just utvecklingsmöjligheter idag är något som blivit allt mer betydelsefullt och centralt vid valet av arbetsgivare. Holland et al (2002) förklarar vidare att arbetsmarknaden är mer föränderlig och rörlig än den tidigare varit, vilket också är en faktor till att utveckling på arbetsplatsen blivit mer centralt och viktigt för medarbetarna.

Ur intervjupersonernas utsagor kan det även utläsas att majoriteten av dem inte anser att organisationen erbjuder tillräckligt med utbildningar som i sin tur skulle kunna leda till utveckling. Enligt personalens önskan hade de velat bli erbjudna att delta i utbildningar oftare än vad de i dagsläget blir. Medarbetarna menar på att deras utveckling skulle öka genom utbildning, vilket i sin tur även skulle kunna medföra att deras föreställningar av organisationen blir mer attraktiva. Ur intervjuerna framgår även resonemang kring att de utbildningar som faktiskt erbjuds i dagsläget inte alltid är särskilt relevanta eller anpassade till utbildningens deltagare. Chen et al (2003) menar på att det inte har någon betydelse om en organisation erbjuder en mängd utbildningar om inte medarbetarna anser utbildningarna som relevanta. Det är därför av

stor vikt att organisationen är införstådda i medarbetarnas behov och önskemål gällande utbildningar. Om utbildningarna som erbjuds stämmer överens med medarbetarnas behov och förväntningar har utfallet större möjlighet att bli framgångsrikt (Chen et al., 2003). Harkins (n.d.) samstämmer och menar vidare att det finns risk att medarbetarnas missnöjdhet ökar och engagemang minskar om organisationerna inte tar deras behov i beaktning. Nylander (2015) menar även på att de organisationer som arbetar aktivt för att erbjuda relevanta utbildningar till sina medarbetarna också oftast associeras som framgångsrika företag. Vidare menar Nylander (2015) att det är en faktor som gynnar personalens utveckling och därmed även ökar bolagets konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Holland et al (2002) menar att om tillräckliga utvecklingsmöjligheter inte erbjuds kan detta orsaka att medarbetare med värdefull kompetens söker sig vidare till andra möjligheter där utbildning och utveckling i den mån de önskar tillhandahålls. Denna aspekt samstämmer även Tanwar och Prasad (2016) med då de hävdar att det är viktigt för organisationer att synliggöra utvecklingsmöjligheter inom verksamheten för att behålla personal.

Följaktligen framgår det även att hälften av intervjupersonerna anser att företaget bör satsa på individanpassade utbildningar. Detta skulle vara uppskattat från personalen då individer har olika inlärningsförmåga och varierande kompetens vilket också utifrån Dyhre och Parment (2013) kan bero på att det finns skillnader i vad som driver en individ. Holland et al (2002) menar även på att karriär och utveckling är något som blivit mer centralt för individen i dagsläget. Det går även att utläsa ur studien att samtliga medarbetare inte anser att det hålls tillräckligt med gemensamma utbildningar i organisationen. De menar på att utbildningar över avdelningar skulle kunna vara en bidragande faktor till inte bara ökad kompetens men att det även skulle kunna leda till en ökad gemenskap personalen emellan. Att tillräckliga möjligheter till utbildning erbjuds menar Landon och Steel (2010) är gynnsamt ur ett organisatoriskt perspektiv då det bidrar till ökad kompetens inom ett företags olika delar som i sin tur kan minska risken för bristande kompetens. Genom utbildningsmöjligheter minskar risken vid en uppsägning att förlora värdefull kompetens (Chen et al., 2003).

Det framgår även ur resultatet att fler än hälften av deltagarna vid något tillfälle blivit lovade en utbildning som de i dagsläget ännu inte fått delta i. Det framgår även att flera av kollegorna till dessa medarbetare också instämmer gällande denna uppfattning. Ovan nämnda intervjupersoner menar således att de inte får något gehör från ledningen vad gäller utbildningsmöjligheter. Det belyses även i intervjuerna att somliga medarbetare inte anser att utbildningarna är relevanta då det fokuseras på utbildning inom felaktiga områden. En aspekt som även tas upp i undersökningen är att medarbetare anser att det inte finns tillräckligt med utrymme och tid för utbildning och att ledningen inte följer upp den utbildning som utförs. Pinnington och Edwards (2000) lyfter fram just vikten av att en organisations kontinuerliga arbete för dess medarbetares utbildningsmöjligheter då chanserna ökar för personalen att nå sina mål genom tydligt arbete och riktlinjer uppifrån. Att utvecklingsmöjligheter erbjuds samt att personer med en ledande position är delaktiga i sina medarbetares utveckling har en betydande roll för att de ska känna sig uppmärksammade inom företaget menar Dyhre och Parment (2013).

5.2.1 Diskussion

Ur det empiriska materialet går det att utläsa att utvecklingsmöjligheterna som erbjuds varken är tillräckliga eller överensstämmer med de utvecklingsmöjligheter medarbetarna önskar. Det kan

därför vara till stor fördel för företaget att studera hur de kan sätta upp tydliga strukturer och riktlinjer för att visualisera möjligheterna inom organisationen. Genom att synliggöra utvecklingsmöjligheterna skulle organisationen kunna bidra till både personlig och yrkesmässig utveckling för sin personal då det i nuläget upplevs som att en stor del av medarbetarna tvivlar på om möjligheterna finns överhuvudtaget. Om organisationen utformar en tydligare struktur kring hur de kommunicerar information gällande utvecklingsmöjligheter skulle detta å ena sidan kunna minimera tvetydigheter kring vilka möjligheter som finns, vilket även skulle kunna förebygga missnöje hos personalen. Detta skulle vidare kunna leda till känslan av att organisationen investerar i sin personal som i sin tur kan få medarbetare att uppleva både personlig och yrkesmässig utveckling.

Det framgår ur den teoretiska analysen att om verksamheten identifierar vilka behov och önskemål deras medarbetare har gällande utveckling och utbildning kan detta leda till en ökad och bredare kompetensnivå i organisationen. Vid en undersökning av dessa behov finns det en möjlighet för företaget att erbjuda mer relevanta utbildningar som är anpassade efter individerna i organisationen. Detta kan leda till ökat engagemang och minskat missnöje hos medarbetarna då de kan öka känslan av tillhörighet och identifikation till organisationen. Tillhörighet och identifikation kan i sin tur leda till att företagets employer branding stärks både internt och externt. Genom ovanstående aspekter skulle organisationen kunna förebygga risken att medarbetarna byter arbetsgivare för att de är i behov av utveckling. Istället skulle medarbetarna kunna se det som en utvecklingsmöjlighet att stanna i organisationen om deras behov antas tillfredsställt eller synliggjort.

Sammanfattningsvis är det gemensamt för större delen av de deltagande att de anser att organisationen i högre grad bör investera i medarbetarnas utveckling genom både utbildning men även möjligheten till interna karriärvägar. Det framgår även att information gällande karriärmöjligheter inte förmedlas vilket har gjort att medarbetarna inte har tydliga riktlinjer gällande sina utvecklingsmöjligheter. Majoriteten av intervjupersonerna anser att organisationen i dagsläget inte tar vara på deras kunskaper och kompetens.

5.3 Behålla personal ur ett långsiktigt perspektiv

Genom intervjupersonernas utsagor har det framgått att gemenskap är en gemensam nämnare de alla ser som en betydelsefull aspekt för deras långsiktighet inom organisationen. Det uttrycks vara viktigt att gemenskapen ökar och genomsyrar bolaget samt dess avdelningar emellan. Större delen av de intervjuade förväntade sig att gemenskapen skulle vara starkare inom bolaget. Flera av medarbetarna berättar under sina intervjuer att kollegorna är en stor anledning till att de stannar inom organisationen men att gemenskapen behöver stärkas över avdelningar samt mellan chefer och dess personal. Medarbetarnas utsagor tyder därmed på att det krävs ett större samspel mellan organisationens ledning och dess personal. Kristensen et al (2005) menar på att gemenskap är en viktig faktor gällande en medarbetares trivsel i en organisation. Även Härenstam (2010) påvisar att individer i en organisation har ett behov av vara en del av en grupp och på så vis ta del av en gemenskap, vilket kan leda till en känsla av ökad trivsel och tillhörighet på arbetsplatsen. Bandura (1997) belyser även vikten av uppmuntran och stöd kollegor emellan, detta kan medföra att en medarbetare får ökad tro på sin egen kompetens och förmåga att utföra arbetsuppgifterna. Tulgan (2001) menar också på att just känslan av gemenskap och

meningsfullhet hos många medarbetare har större betydelse än exempelvis ekonomiska faktorer, såsom lön och bonus.

Ur medarbetarnas utsagor har det även framkommit att organisationen enligt dem haft en hög personalomsättning. Fem av de intervjuade tror att bristande gemenskap inom verksamheten kan vara en anledning till att så många anställda valt att lämna arbetsgivaren. Det framkommer även under intervjuerna att företaget för några år sedan blivit börsnoterat och att det därefter har skett restriktioner, vilket kan ha bidragit till att aktiviteter för medarbetarna minskat eller försvunnit. Medarbetarnas utsagor påvisar att de tror att gemenskapen skulle kunna öka genom aktiviteter och bättre gemenskapsytor på kontoret. Personalen menar på att det är ytterst få saker som sker inom organisationen som är kopplat till gemenskap i relation till vad bolaget borde kunna erbjuda på grund av dess storlek och omsättning. Om organisationen hade investerat mer i gemenskapen tror medarbetarna att fler hade velat stanna och sett företaget som en långsiktig arbetsgivare. Nordin (2010) menar på att det krävs ritualer och aktiviteter för att en grupp ska ha möjlighet att hålla ihop. Gemenskapsytor där det kan uppstå interaktion genom exempelvis småprat under raster är fördelaktigt för sammanhållningen. Nordin (2010) menar vidare att det inom en organisation krävs kontinuerlig interaktion för att gruppen ska hållas samman. Carr och Walton (2014) menar även på att uppfattningen av att tillhöra en specifik grupp har visat sig medföra ökat och stärkt engagemang. Allen et al (2010) menar på att engagemang och tillhörighet har påverkan på en organisations personalomsättning, det är därför viktigt att det finns struktur och rutin för arbetet kring dessa faktorer.

I olika avseenden belyser stora delar av intervjupersonerna att de inte känner sig sedda eller hörda av personer med ledande positioner i företaget. Personalen menar på att de tidigare lagts upp planer för både utbildningar och arbetsmiljö som aldrig satts i verket. Som ovan nämnt upplever större delen av deltagarna att de inte får uppmärksamhet i verksamheten varken på ett personligt eller arbetsmässigt plan. Medarbetarna menar på att deras åsikter inte når fram samt att de saknas tacksamhet och erkännande för goda prestationer. Skule (2004) belyser att belöning av medarbetare i form av förhöjda löner, befördran eller nya arbetsuppgifter är faktorer som kan ha en positiv inverkan på individens utveckling. Författaren menar även att det är av betydande vikt att ledare och chefer återkopplar till sina anställda angående deras utveckling för fortsatt framgång. Det framgår även under intervjuerna att det är många chefer som är nya i sina roller vilket medarbetarna också tror kan vara en anledning till bristerna de upplever gällande att bli sedda och hörda. Detta är en aspekt som flertalet av intervjupersonerna tar upp som påverkar deras syn på långsiktighet i organisationen. I enlighet med ovanstående resultat har Rathi och Lee (2017) genomfört en studie där det framgår att det finns en samverkan mellan chefsstöd och personalens engagemang i företaget samt att detta chefsstöd kan öka en individs vilja att stanna kvar i organisationen.

Utöver att en del medarbetare upplever att de inte tillgodoses med erkännande upplever även en del av deltagarna att de inte ges tillräckligt med frihet, påverkan samt ansvar. Detta medför att en del upplever att man inte ser till individen i organisationen. Yukl (2013) påvisar att det uppstår en känsla av tillfredsställelse när en medarbetare får medverka och ta ansvar gällande ett beslut i en organisation. Däremot menar Yukl (2013) på att beslutets storlek eller betydelse inte spelar en särskilt stor roll utan känslan av att känna delaktighet och påverkan är det som är centralt. Tanwar och Prasad (2016) menar även att denna typ av tillfredsställelse har en stor inverkan på

om en medarbetare stannar kvar i en organisation eller inte. Flera intervjupersoner menar att ovanstående bristande faktorer beror på att det inte finns någon kultur inom företaget för att få sin röst hörd. Därmed finns det inte heller möjlighet till att förmedla åsikter eller utrymme för utveckling. Detta kan sättas i relation till Casio och Grahams (2016) syn på att kultur och värderingar är sammankopplat med ett företags arbete med utvecklingsmöjligheter, prestationer, kompetensförsörjning och rekrytering och att dessa i själva verket påverkar varandra. Allen et al (2010) menar även att organisationskulturen har en betydande roll i om en medarbetare väljer att stanna kvar i en organisation eller inte.

Som tidigare nämnt i analys och diskussion är utbildning en viktig aspekt för de deltagande i studien och så även för deras långsiktighet i organisationen. Huvuddelen av intervjupersonerna anser att de behöver utveckla och förnya sin kompetens och kunskaper för att inte söka sig vidare till nya arbetsmöjligheter externt. De interna karriärmöjligheterna är av stor betydelse för personalens långsiktighet i organisationen. Det framförs även att deltagarna anser att utvecklingen bör grunda sig i gemensamma mål framtagna i samstämmighet med sin chef. Detta då det i dagsläget inte anses finnas tydliga mål och uppföljningar gällande utvecklingsarbetet. Genom tydliga mål för utveckling anser större delen av medarbetarna att risken för att personalen söker sig till nya jobb möjligheter kommer att minska. Harkins (n.d.) konstaterar att de ledare som kontinuerligt arbetar för att skapa ett förtroende samt aktivt förmedlar strategier och visioner gällande utveckling till personalen vanligen är de chefer som lyckas få sina medarbetare att stanna kvar en längre tid i organisationen. Vidare framhäver Harkins (n.d.) att en framgångsrik ledare uppmärksammar sin personal och är mån om deras fortsatta utveckling i organisationen. Skule (2004) och Yukl (2013) är även överens som att det är av största vikt att ledningen stöttar medarbetares utveckling för att få individerna att känna att de växer i och tillsammans med organisationen. Detta bekräftar även Allen et al (2010) då relationen en medarbetare känner till sin ledare är av stor vikt för att medarbetare ska trivas och inte söka sig till nya arbetsgivare.

5.3.1 Diskussion

Genom den teoretiska analysen framgår det att medarbetarnas upplevelse av en bristande gemenskap verkar ha en betydande påverkan på huruvida personalen upplever organisationen som en långsiktig arbetsplats. Flera av medarbetarna spenderar en stor del av dagen på arbetet, vilket också medför att det är av största vikt att trivas på sin arbetsplats. Detta innebär även att en stor del av denna tid spenderas tillsammans med kollegor och chefer.

Ur det empiriska materialet går det även att utläsa medarbetarnas avsaknad av aktiviteter, vilket i sin tur också kan ha bidragit till försämrade gemenskap. Om organisationen skulle fokusera mer på att anordna aktiviteter för de anställda skulle det kunna stärka gemenskapen i företaget. Då det är gemenskapen medarbetarna vill åt behöver aktiviteterna inte vara speciellt påkostade utan det viktiga är att kollegorna får utrymme att umgås och lära känna varandra på ett personligt plan. Det framgår även att medarbetarna anser att de saknar erkännande och belöning, företaget skulle därför i samband med det dagliga arbetet kunna anordna exempelvis en tävling avdelningar emellan för att öka gemenskapen. Detta skulle även kunna öka engagemanget, prestationen och tillhörigheten i organisationen. Den teoretiska analysen påvisar även genom medarbetarnas utsagor att samspelet mellan organisationens ledning och medarbetare skulle kunna förbättras. Om detta samarbete stärks finns det en möjlighet att fler medarbetare skulle känna tillhörighet, gemenskap och identifikation. En bättre sammanhållning och god gemenskap skulle därför

kunna öka känslan av hängivenhet till organisationen vilket i de flesta fall är avgörande faktorer för att en individ ska stanna i en organisation.

Vidare har det ur det empiriska underlaget framgått att medarbetarna inte känner att deras åsikter eller ideer blir tillräckligt hörda. Detta faktum har gjort att personalen upplever att de inte har möjligheten att påverka eller vara delaktiga i beslutsfattanden. Att som medarbetare få vara delaktig i beslut är även något som kan bidra till att man känner att man som individ gör nytta och bidrar till organisationens arbete. Om medarbetarnas upplevelser kring denna aspekt ökar skulle även synen på deras framtid inom organisationen kunna se annorlunda ut och förändras. Större delen av de deltagande tar även upp att det är av betydande vikt att de upplever att ledare och chefer ser och hör dem för att de ska se en långsiktighet och framtid i organisationen. Följaktligen framgår det även att medarbetarna önskar att cheferna är mer delaktiga i personalens arbete och utveckling genom att exempelvis sätta upp gemensamma mål. Detta skulle i sin tur kunna bidra till förhöjd motivation, ökat engagemang samt ett godare samarbete ledare och medarbetare emellan.

Den teoretiska analysen har även påvisat att utvecklingsmöjligheter och utbildning är en betydande aspekt för medarbetarnas långsiktighet i organisationen. Om verksamheten skulle förlägga mer resurser på denna aspekt skulle de kanske ha möjlighet att attrahera fler individer att stanna kvar inom organisationen. Om organisationen inte tar denna aspekt i beaktning finns det däremot risk att fler medarbetare söker sig vidare till andra arbetsgivare där de tror sig ha större möjligheter till utveckling.

Sammanfattningsvis finns det flera aspekter som medarbetarna tror kan förändras och förbättras för att påverka långsiktigheten hos personalen inom företaget. De mest uttalade områdena som berörs är förbättrat ledarskap, ökad gemenskap samt större möjlighet till utveckling på arbetsplatsen. Detta skulle i sin tur kunna leda till ett stärkt engagemang och ökad motivation hos medarbetarna vilket skulle kunna generera i reducerad personalomsättning i förhållande till hur organisationens omsättning ser ut i dagsläget.

6 Slutsats

I uppsatsens inledande problematisering framgår det att den idag rådande arbetsmarknaden antas vara mer rörlig än den tidigare varit. Individer har idag större möjlighet att söka sig vidare till nya arbetsgivare då det finns fler alternativ och möjligheter på arbetsmarknaden än det tidigare funnits. Dessa aspekter har även resulterat i att organisationer har svårare att behålla sin personal en längre period (Holland, Hecker & Steen, 2002). Ovan nämnda faktorer har även medfört att kraven på organisationer ökat. Det är viktigt att ett företag har en tydlig strategi gällande sitt arbete med att behålla befintliga medarbetare och attrahera ny personal för att på så vis skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke både internt och externt (Moroko & Uncles, 2008).

Utifrån studiens utfall kan det konstateras att medarbetarna upplever att det förekommer brister i den aktuella organisationens arbete gällande attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter. Medarbetarna i organisationen anser sig å ena sidan representera och vara stolta över verksamhetens produkter och varumärke. Å andra sidan anser de sig inte kunna representera eller vara stolta över hur organisationen styrs eller dess personalpolitik. Det kan även konstateras att de flesta medarbetarna inte skulle rekommendera sin arbetsgivare till en arbetssökande vän eller bekant i dagsläget på grund av att de enligt deras utsagor anser att det råder ostabila förhållanden i organisationen vilket delvis beror på den höga personalomsättningen.

Det går som ovan nämnt även att fastställa ur medarbetarnas berättelser att de utvecklingsmöjligheter som erbjuds av organisationen varken är tillräckliga eller stämmer överens med medarbetarnas önskemål. Medarbetarna skulle önska att det fanns en tydligare struktur och kommunikation samt ett mer genomarbetat upplägg gällande deras utvecklingsmöjligheter internt i verksamheten både kopplat till karriärvägar men även utbildning. Intervjupersonerna hade även önskat mer individanpassade utbildningar samt gemensamma utbildningar som inkluderar flera avdelningar.

Genom undersökningen kan det påvisas att ledarskap, motivation och gemenskap även är aspekter inom en organisation som påverkar en individs trivsel och långsiktighet på arbetsplatsen. Ur intervjupersonernas utsagor går det att utläsa att det enligt medarbetarna finns brister i en del av chefernas ledarskap. Detta då personalen upplever att det finns en avsaknad av bekräftelse och erkännande från chefernas sida. Ledarna skulle genom visad uppskattning även kunna stärka motivationen hos de anställda. Organisationen skulle kunna investera i utbildning för chefer för att bidra till ett mer välutvecklat ledarskap som i sin tur har en stor inverkan på medarbetarna i en organisation. Denna aspekt kan ha en påverkan på om personalen väljer att stanna kvar i en organisation eller inte. Ur medarbetarnas utsagor framkommer det även att gemenskap är viktigt för att de ska känna tillhörighet och hängivenhet till organisationen.

Ovannämnda aspekter antas enligt intervjupersonerna ha en betydande roll för deras syn och upplevelse av organisationen. Aspekterna har även en stor påverkan för huruvida medarbetarna anser sin roll i verksamheten som långsiktig eller inte. Denna syn påverkar i sin tur organisationens arbetsgivarvarumärke både internt och externt som i sin tur påverkar arbetsmarknaden och arbetstagares bild av organisationen. Om organisationen aktivt arbetar med och förbättrar ovanstående aspekter kommer detta även påverka de befintliga medarbetarnas syn på företaget. Det finns då en möjlighet att personalen känner sig stolta och vill representera organisationen vilket även kan stärka företagets arbetsgivarvarumärke i sin helhet. En

organisations arbete med att attrahera personal kan även ha en koppling till intern employer branding och är därför inte endast relaterad till extern employer branding. Uppsatsens tyngdpunkt har varit att fokusera på employer branding ur internt perspektiv.

6.1 Förslag till vidare forskning

Vår förhoppning är att undersökningen kan ligga till grund för verksamhetens framtida arbete med attraktionskraft och utvecklingsmöjligheter, vilket i sin tur kan komma att stärka deras arbetsgivarvarumärke samt få fler medarbetare att vilja stanna inom organisationen. Internal och external employer branding är fortfarande ett relativt outforskat område, vilket också kan vara en av anledningarna till att den aktuella organisationen inte följt med den uppdagade trenden. Om tidsramen för studien varit större hade det kunnat vara intressant att göra liknande undersökningar inom flera företag för att på så vis kunna jämföra deras behov samt sätta organisationernas arbete med employer branding i relation till varandra.

Under studiens gång växte det även fram intressanta teman som ryms inom fält såsom organisationskultur och nyinstitutionell teori. Ovanstående diskussionsavsnitt berör aspekter av organisationskultur och, vilket nyinstitutionell teori påvisar, också hur företag befinner sig i en ständig påverkan av de trender som råder i arbetslivet. En god organisationskultur skulle kunna ha en inverkan på gemenskap, vilket även har påverkan på ett företags internal employer branding. Detta kan medföra att medarbetare inom en organisation vill prata väl om företagets varumärke, vilket även påverkar verksamhetens external employer branding. Vi tror därför att undersökning, analys och fördjupning av dessa teman hade kunnat medföra en större inblick i medarbetarnas upplevelser samt organisationens arbete. Vi anser även att det är två teman som har en inverkan och betydelse för uppsatsens syfte och frågeställning. Hade det funnits mer tid åt studien hade det därför varit intressant att undersöka dessa aspekter. För vidare forskning skulle detta därför kunna vara spännande att fördjupa sig i.

6.2 Kritik till det egna arbetet

Problematik som stötts på under arbetet är indelningen av kategorier. Vi har valt att dela in uppsatsen i tre övergripande kategorier, vilka är attraktionskraft, utvecklingsmöjligheter samt långsiktighet i en organisation. Vi anser oss nöjda av valet av uppdelningen, dock har vi stött på problematik gällande att hålla isär dessa teman då en del av dem går in i och överlappar varandra. Detta har även gjort att det varit problematiskt att identifiera rubriker till dessa teman.

Studien är avgränsad och avser endast sju intervjupersoner samt informantintervju, vilket beror på tidsramen vi hade att förhålla oss till. Hade tidsramen varit större hade vi gärna önskat att utföra fler intervjuer. Detta tror vi skulle kunna leda till ett ännu bättre arbete och en mer fördjupad bild av situationen i den aktuella organisationen.

7 Referenser

- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). *The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework*. International Journal of Organizational Analysis, 25(3), 413-431.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. Academy Of Management Perspectives, 24(2), 48-64. doi: 10.5465/AMP.2010.51827775
- Alvesson, M., & Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, Mats (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of brand management, 4(3), 185-206.
- Arthur, Diane. (2001). *The Employee Recruitment and Retention Handbook [Elektronisk resurs]*. Amacom.
- Backhaus, K. (2016). *Employer Branding Revisited*. Organization Management Journal, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international, 9(5), 501-517.
- Backman, Jarl (2016). *Rapporter och uppsatser*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. Basingstoke: W. H. Freeman.
- Basford, T. & Offermann, L. R. (2012). *Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay*. Journal of Management and Organizations, 18(6), 807-817. doi:10.5172/jmo.2012.2753.
- Berthon, P. Ewing, M. & Hah, L.. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in Employer Branding*. International Journal of Advertising, World Advertising Research Center. 151-172.
- Butler, T. & Waldroop, J. (1999). *Job Sculpting: The art of retaining your best people in Harvard business review paperback series (Eds.)*, Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People (pp.179-204) Boston: Harvard Business School Press, c2001.

- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Cable, D. M. & Turban, D. M. (2003). *The value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective*. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Carr, P.B., & Walton, G.M. (2014). *Cues of working together fuel intrinsic motivation*. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53(2014), 169-184. doi:10.1016/j.jesp.2014.03.015.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). *New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process*. *Organization Management Journal (Routledge)*, 13(4),
Doi:10.1080/15416518.2016.1244640- kap. "Role of strategic HR in leading the employer-branding process".
- Chen, T-Y., Chang, P-L. & Yeh, C-W. (2003). *The study of career needs, career development programmes and job satisfaction levels of R&D personnel: the case of Taiwan*. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1001–1026.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7. ed.) Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Denscombe, M. 2016. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2008). *What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective*. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Elving, W. J., Westhoff, J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. W. (2013). *The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice*. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). *Employment branding in the knowledge economy*. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.

French, R., Raynor, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2015). *Organizational behaviour*. 3rd. ed. New York: John Wiley & Sons.

Harkins, P.J., (n.d). *Why employees stay - or go*. WORKFORCE, 77(10), 74-78.

Hatun, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). *Psychological contracts and new deals*. Human Resource Management Journal, 7(1), 38-44.

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

Herzberg, Frederick (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46 (1), ss. 53-62.

Holland, P. J., Hecker, R., & Steen, J. (2002). *Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers*. Journal of European Industrial Training, 26 (2/3/4), 72-80.

Härenstam, A. (2010). Kapitel 1 ”Sociala relationer och det goda arbetet”. I Härenstam, A. & Bejerot, E. (red. 1 uppl.). *Sociala relationer i arbetslivet: studier från föränderliga arbetsplatser*. (s.7-24). Malmö: Gleerups utbildning.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

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

Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand*. European Journal of Training and Development, 36(1), 86–104.
doi:10.1108/03090591211192647

Kristensen, S. T., Hannerz, H., Høgh, A., Borg, V. (2005). *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 31(6), 438-449.
doi:10.5271/sjweh.948.

MacLaverly, N., McQuillan, P. & Oddie, H. (2007). *Internal Branding Best Practices Study*. Canadian Marketing Association. Hämtad 2018-11-30
<http://www.odditie.com/pdf/InternalBranding.pdf>.

Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen & Axelrod, Beth (2001). *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T. (2001). *How to keep your best employees: Developing an effective retention policy*. The Academy of Management Executive, Vol 15, No. 4.

Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). *A conceptualization of the employee branding process*. Journal of relationship marketing, 3(2-3), 65-87.

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

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

Nordin, M. (2010). Kapitel 3 "Det sociala stödets betydelse för utslagning och inlåsning på arbetsmarknaden". I Härenstam, A. & Bejerot, E. (red. 1. uppl.) *Sociala relationer i arbetslivet: studier från föränderliga arbetsplatser*. (s. 45-56). Malmö: Gleerups utbildning.

Nylander, P. (2015). *Three Secret Ingredients for Employer Brand Success*. Hämtad 2018-11-27 <https://www.ere.net/3-secret-ingredients-for-employer-brand-success/>.

Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

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

Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Routledge

Rathi, N., & Lee, K. (2017). *Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life*. Personnel Review, 46(8), 1605-1619. doi:10.1108/PR-11-2015-0287.

Rousseau, D. M. (2001). *Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract*. Journal of occupational and organizational psychology, 74(4), 511-541.

SCB (2001), *Utveckling och flöden på arbetsmarknaden 1999*, Statistiska meddelanden AM32 SM 0102.

Selander, S., & Ödman, P. (red.) (2005). *Text och existens: hermeneutik möter samhällsvetenskap*. Göteborg: Daidalos.

Sparrow, P., Balain S., & Fairhurst, D. (2010). *Cooperative Financial Services: Linking Ethics, Engagement, and Employer Branding to Business Model Change*. I P. Sparrow, M. Hird, A. Hesketh, & C. Cooper (red). Leading HR. doi:10.1057/9780230281349.

Starrin, B., & Svensson, P. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Skule, S. (2004). *Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace*. International Journal of Training and Development 8, 1, pp. 8–20.

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). *Exploring the relationship between employer branding and employee retention*. Global Business Review, 17(3_suppl), 186S-206S.

Ainspan, N., Bodenber, T., Dell, D., Hickey, J., & Troy, K., (2001) Engaging Employees through Your Brand, New York: The Conference Board. Hämtad 2018-11-16
http://www.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engagingemployees_through_your_brand.pdf

Tsoukalas, I. (2003) *Flexibel arbetsmarknad i fokus - en studie av nya anställningsförhållanden*. (9. uppl.). Stockholm: Centrum för forskning om offentlig sektor.

Tulgan B, & Martin, C. (2001). *Managing Generation Y : global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst: HDR Press, Inc.

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Vatsa, M. (2016). *Leveraging Employer Branding for Organizational Success*. Review Of Management, 6(1/2), 9-13.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elenders Gotab.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Westlund, I. (2015). Hermeneutik. I Andreas Fejes och Robert Thornberg (red.). *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 2. Stockholm: Liber, 71-89.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. 8th. ed. Global ed. Boston: Pearson.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J. A. (2000). *Assessment of leader problem-solving capabilities*. The Leadership Quarterly, 11 (1), 37-64.

Ödman, P. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1, Brev

Hej!

Vi är två studenter som studerar personal- och arbetslivsprogrammet på Lunds Universitet. Vi har inför vår kandidatuppsats påbörjat ett samarbete med er organisation. Syftet med uppsatsen är att undersöka medarbetarnas upplevelser av organisationens arbete med attraktionskraft och kompetensförsörjning.

Vår studie kommer att utföras med hjälp av kvalitativa intervjuer där vår önskan är att få en djupare förståelse om era upplevelser av verksamheten samt få insikt i vad ni som medarbetare anser kan utvecklas och förbättras.

Intervjuerna vi utför kommer att behandlas konfidentiellt och i sin helhet endast vara åtkomliga för oss. Information som är av personlig karaktär, exempelvis namn, befattning och ålder kommer att vara utelämnad ur vår uppsats för att i största mån bevara intervjupersonernas anonymitet. Med ert medgivande önskar vi att spela in intervjun för att undvika felciteringar och för att ha möjlighet att utforma en fördjupad analys. Inspelningen kommer endast att vara oss tillhanda och kommer givetvis även tas bort så fort uppsatsen är färdigställd.

Har du några frågor är du mer än välkommen att kontakta oss.

Med vänlig hälsning,

Gabriella och Evelina

8.2 Bilaga 2, Intervjuguide

Bakgrund

Vill du berätta mer om dig och din roll?

- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Vad har du för utbildning?
- Hur länge har du arbetat på företaget?

Attraktionskraft som arbetsökande till organisationen

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

- Vad fick dig att söka tjänsten/vilja jobba på företaget?
- När du sökte tjänsten, var du då arbetsökande eller anställd på ett annat företag?
- Kände du till företaget innan du sökte tjänsten? I så fall kan du ge exempel på vad du kände till om organisationen?

Attraktionskraft som anställd i organisationen

Har företaget levt upp till förväntningarna du hade innan du började arbeta här?

- Varför vill du arbeta i verksamheten?
- Berätta om något som gjort dig besviken?
- Berätta om något som gjort dig positivt överraskad?
- Vad tror du gör att utomstående vill arbeta på företaget?
- Hur anser du att du representerar organisationen och vad gör du som individ för att stärka varumärket?

Utveckling med och i organisationen

Vilka utvecklingsmöjligheter upplever du att du som medarbetare har inom organisationen?

- Hur och i vilken utsträckning anser du att företaget arbetar med utveckling för sin personal?
- Finns det tillräcklig utveckling och utbildning i organisationen? (Individnivå? Grupp-nivå? Organisationsnivå?)
- Upplever du att dessa möjligheter till utveckling är relevanta för dig?

- Har du någon gång blivit lovad en utbildning som ännu inte blivit av? (Om ja, vad tror du att det beror på?)
- Trodde du att dina utvecklings- och utbildningsmöjligheter skulle vara större innan du började på företaget?

Behålla befintlig personal

Hur anser du att organisationen arbetar för att behålla sin personal ur ett kort- och långsiktigt perspektiv?

- Vad upplever du är viktigt för dig för att du ska se organisationen som en långsiktig arbetsgivare/arbetsplats? Ge gärna konkreta exempel.
 - Hur upplever du att (aspekten de tar upp) är på din arbetsplats idag?
- Vilka aspekter tror du kan vara av betydelse till att personalen stannar på företaget istället för att söka sig till andra arbetsgivare?
- Vad anser du kan göras annorlunda/förbättras i organisationens arbete för att fler ska stanna?

Avslutning

Är det någonting du tycker att vi missat att fråga om som du vill komplettera med?

Om vi vid ett senare tillfälle skulle behöva kompletterande information till intervjun skulle det då vara okej om vi kontaktar dig?