

# Employer branding

---

En fenomenografisk studie om ett företags arbete med att attrahera, utveckla och behålla personal

Linn Adolfsson & Sofia Fröjelin

---

Handledare  
Mai Lundemark



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet
Sidantal:	41
Titel:	Employer branding: En fenomenografisk studie om ett företags arbete med att attrahera, utveckla och behålla personal
Författare:	Linn Adolfsson & Sofia Fröjelin
Handledare:	Mai Lundemark
Datum:	2022-01-10
Sammanfattning:	<p>Anställda har blivit ett allt viktigare konkurrensmedel på dagens arbetsmarknad och därför behöver företag arbeta med att attrahera, utveckla och behålla sin personal. En strategi för att arbeta med detta är genom employer branding. Uppsatsen syfte är att beskriva och analysera hur en organisation arbetar med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla sin personal. Samt analysera om det finns skillnader i medarbetare, chefer och HR-chefens uppfattning om organisationens employer branding arbete. Undersökningen utgår från en kvalitativ metod, fenomenografisk metodansats och semistrukturerade intervjuer för insamling av empiri. Totalt genomfördes 6 intervjuer i studien. Intervjuerna genomfördes med en HR-chef, tre medarbetare samt två chefer. Resultatet samt analys och diskussion visade på att företaget arbetar med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla personal. Däremot varierade uppfattningar för hur detta arbete såg ut och genomfördes inom de olika delarna. Stora delar av arbetet faller in i varandra och detta innebär att de olika delarna påverkar varandra och informanternas uppfattning för fenomenet. Uppsatsen avslutas med en reflektion där förslag för framtida forskning presenteras. Det hade varit intressant att undersöka fler organisationers arbete, för att kunna jämföra dessa till varandra. Även att bredare undersöka den externa delen, exempelvis att undersöka uppfattningar om organisationers arbete hos personer utan anställning i företag. Ytterligare en intressant aspekt för framtida forskning är att undersöka korrelationen mellan organisatorisk roll och exempelvis kön eller ålder och uppfattning hos informanter.</p>
Nyckelord:	Employer brandig, Intern employer brandig, Extern employer brandig, Utveckling, Attraktion, Kvarhållning, Fenomenografi

# Innehållsförteckning

Förord .....	i
1. Inledning .....	1
1.1 Syfte & Frågeställningar .....	1
1.2 Bakgrund.....	2
1.3 Avgränsningar .....	2
2. Metod .....	3
2.1 Utgångspunkter.....	3
2.1.1 Kvalitativ metod .....	3
2.1.2 Fenomenografi som metodologisk utgångspunkt.....	4
2.1.3 Urval .....	4
2.2 Genomförande .....	5
2.2.1 Semistrukturerade intervjuer .....	5
2.2.2 Tillvägagångssätt .....	6
2.2.3 Transkribering & databearbetning.....	7
2.3 Kvalité .....	9
2.3.1 Kvalitetsaspekter .....	9
2.3.2 Etik .....	11
3. Teori .....	12
3.1 Sökning, urval och källkritik.....	12
3.2 Employer branding .....	13
3.3 Employer value proposition (EVP) .....	14
3.4 Employer branding som process .....	14
3.5 Organisationskultur och organisationsidentitet.....	15
3.6 Intern rörlighet .....	16
3.7 Utveckling & kompetens .....	17
3.8 Work-life balance.....	18
4. Resultat.....	19
4.1 Övergripande arbete.....	19
4.2 Attrahera.....	20
4.2.1 Attraktionstrategier.....	20
4.2.2 Den internationella aspekten .....	21
4.2.3 Kännedom om företaget .....	21
4.3 Utveckla .....	22
4.3.1 Utvecklingsstrategier .....	22
4.3.2 Horisontell och vertikal utveckling .....	23

4.3.3 Intern rörlighet.....	24
4.4 <i>Behålla</i> .....	25
4.4.1 Organisationskultur .....	25
4.4.2 Aspekter för långsiktighet .....	26
4.4.3 Work-life balance .....	27
5. <b>Analys &amp; Diskussion</b> .....	28
5.1 <i>Metoddiskussion</i> .....	28
5.2 <i>Attrahera</i> .....	29
5.2.1 Attraktionsstrategier .....	29
5.2.2 Den internationella aspekten .....	31
5.2.3 Kännedom om företaget .....	32
5.3 <i>Utveckla</i> .....	33
5.3.1 Utvecklingsstrategier .....	33
5.3.2 Intern rörlighet & Horisontell och vertikal utveckling.....	34
5.4 <i>Behålla</i> .....	36
5.4.1 Organisationskultur .....	36
5.4.2 Aspekter för långsiktighet .....	37
5.4.3 Work-life balance .....	38
6. <b>Avslutande reflektion</b> .....	40
6.1 <i>Slutsats</i> .....	40
6.2 <i>Förslag till framtida forskning</i> .....	41
8. <b>Referenslista</b> .....	42
9. <b>Bilagor</b> .....	a
9.1 <i>Missivbrev</i> .....	a
9.2 <i>Informerat samtycke</i> .....	b
9.3 <i>Intervjuguide HR-chef</i> .....	c
9.4 <i>Intervjuguide Medarbetare</i> .....	e
9.5 <i>Intervjuguide Chef</i> .....	g

## **Förord**

Vi vill först och främst tacka organisationen som studien har grundats i. Vi vill rikta ett stort tack till samtliga informanter, utan er hade denna studie inte varit möjlig!

Vi vill vidare tacka vår handledare Mai Lundemark för alla dina råd, feedback och inputs. Vi vill även passa på att tacka Maria Löfgren Martinsson som väglett oss genom hela vår studietid på PA- programmet. Att vi valde pedagogik som inriktning tackar vi dig för!

Och slutligen vill vi tacka alla nära och kära, vår fina vän Clara Gustafsson, och framför allt varandra. Att skriva denna uppsats tillsammans har varit en fröjd! Vi är otroligt stolta över det samarbete vi haft och den fina vänskapen som blivit så stark!

*Linn Adolfsson & Sofia Fröjelin*

# 1. Inledning

Påståendet att de anställda är den mest betydelsefulla tillgången för företag är ofta förekommande men även omdiskuterat (Ambler & Barrow, 1996). Många forskare argumenterar för att de anställda har blivit ett allt viktigare konkurrensmedel och att efterfrågan på anställda med rätt kompetens har blivit högre över tid (Elving, Westhoff, Meeusen & Schoonderbeek, 2013). Denna utveckling har medfört att vissa grupper av arbetstagare har blivit mer konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden (Tanwar & Prasad, 2016). Enligt svenskt näringsliv konkurrerar många företag om samma kompetens, vilket är ett utbrett problem för vissa företag. Därmed försvåras de berörda företagens arbete med att rekrytera rätt kompetens. Brist på efterfrågad kompetens kan leda till en förlängd rekryterings-tid och därmed en försämrad lönsamhet hos företag (Svenskt Näringsliv, 2020).

Arbetsgivarvarumärket, också kallad employer branding, är ett av organisationens viktigaste verktyg för att attrahera kvalificerad arbetskraft (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding är ett relativt nytt begrepp som har blivit mer omtalat som konsekvens av en ökad efterfrågan på kvalificerad arbetskraft. Arbetet beskrivs av vissa forskare som en långsiktig strategi för att både attrahera och behålla personal, för att därigenom sänka sina totala utgifter tack vare en minskad personalomsättning (Lenaghan & Eisner, 2006 refererad i Tanwar & Prasad, 2016; Lindelöw 2016). Employer branding kan alltså ses som ett tillvägagångssätt för att konkurrera om de mest kvalificerade och kompetenta arbetstagarna och blir i slutändan ett sätt att öka företagets lönsamhet. Begreppet syftar till relationen mellan medarbetare och organisationer (Ulfsson, 2013). Employer branding består av såväl intern som extern branding. Externt employer branding syftar till att attrahera de mest kompetenta medarbetarna och intern employer branding fokuserar på att utveckla och behålla personalen inom företaget (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer branding är av dessa anledningar ett aktuellt fenomen att studera för oss som blivande personalvetare. Därför har vi valt att genomföra undersökningen i en organisation som expanderat och erhåller ett mål att fortsätta med det och därmed behöver arbeta för att attrahera och behålla personal. Vi vill därmed undersöka hur en organisation arbetar med att attrahera, utveckla och behålla personal genom employer branding. Vi anser även att det är av vikt att bidra med kunskap inom detta område. Detta som konsekvens av dess ökade popularitet och organisationers strävan efter lönsamhet och framgång på den föränderliga arbetsmarknaden. Följande syfte och frågeställning har därför formulerats.

## ***1.1 Syfte & Frågeställningar***

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur en organisation arbetar med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla sin personal. Samt analysera om det finns skillnader i medarbetare, chefer och HR-chefens uppfattning om organisationens employer branding arbete.

- Hur beskriver HR-chefen att organisationen arbetar med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla sin personal?
- Hur uppfattar medarbetare och chefer arbetet med att attrahera, utveckla och behålla personal inom organisationen?

Det existerar både sociologisk och pedagogisk relevans i att genomföra denna studie. Ur det sociologiska perspektivet är denna studie relevant genom att vi vill intervjua personer med olika organisatoriska roller och därmed undersöka om och i så fall hur dess organisatorisk position påverkar uppfattningar av employer branding. För det pedagogiska perspektivet är denna studie relevant genom att vi vill undersöka eventuella skillnader mellan uppfattningarna och därmed kan vi möjligen hitta delar inom arbetet organisationen kan utveckla. Utvecklingsmöjligheterna kan även verka i fördel för andra företag för att förbättra sitt arbete med employer branding. Således är denna studie inte bara av relevans för organisationen som undersöks.

## ***1.2 Bakgrund***

Studien har genomförts i en organisation som utgör en fristående försäkringsgren inom en större bankkoncern. Antalet anställda uppgår till ett antal mellan 100 och 150 personer inom Norden. Försäkringsbolaget ägs av en internationell bankkoncern och är beläget i västra delen av Sverige men arbetar även från andra platser i landet. Försäkringsbolaget har en internationell styrning, vilket exempelvis innebär att det beslutsfattande arbetet för större frågor inte genomförs på kontoret som är i fokus i denna studie. Däremot styrs det dagliga arbetet på kontoret i fokus för denna uppsats lokalt (Organisationens hemsida, 02-11-21).

Under de senaste åren har företaget expanderat och erhåller idag ett mål att växa ytterligare i Norden. För 20 år sedan var totalen anställda endast tio procent av dagens medarbetare inom organisationen (Intervju HR- chef, 2021). Som konsekvens av detta började företaget arbeta med employer branding under år 2019 där organisationen utvecklade arbetet via ett externt konsultbolag, vilket de idag arbetar självständigt med. Enligt bolaget är detta ett sätt att möjliggöra en fortsatt expansion med mål om att anställa fler kompetenta medarbetare och behålla befintlig personal, för att möjliggöra en fortsatt expansion. Medarbetarna ska även känna en känsla av inkludering och möjlighet till påverkan på arbetet och arbetsplatsen (Intervju HR- chef, 2021).

## ***1.3 Avgränsningar***

Organisationen erhåller särskilda karaktäristiska drag, vilket särskiljer dem från andra organisationer. Exempelvis innebär den internationella aspekten att vi inte kommer kunna applicera denna studies resultat på andra företag som inte arbetar internationellt. Vidare innebär studiens fokusering på aspekterna attraktion, utveckling och fasthållning, att ett flertal andra aspekter som också kan anses ingå i fenomenet employer branding inte berörs, såsom delar inom den externa employer branding. Genom att alla informanter inom studien arbetar på företaget har vi inte kunnat undersöka vad en person som inte arbetar där har för uppfattning om arbetet med employer branding. Detta innebär att vi endast har baserat studien på interna medarbetares uppfattningar och inte på externa parter uppfattningar. Undersökningen har därmed avgränsats till en specifik organisations arbete med employer branding i aspekterna av attrahera, utveckla och behålla personal, utifrån olika interna organisatoriska positioner. Därav går uppsatsens resultat inte att generalisera på alla andra företag. Den mån studien är generaliserbar diskuteras under kvalitetsaspekter (se punkt 2.3.1.)

## 2. Metod

Detta kapitel kommer att behandla uppsatsens val av kvalitativ metod. Följande presenteras uppsatsens metodologiska utgångspunkt som består av fenomenografi, kvalitativ metod och induktiv ansats. Vidare presenteras studiens urval av intervjupersoner samt grindvakts påverkan på studien. Därefter kommer kapitlet att presentera studiens genomförande som innefattar semistrukturerade intervjuer, tillvägagångssätt samt bearbetning och transkribering av data. Slutligen redovisas kvalitetsaspekter samt etiska överväganden för undersökningen.

### 2.1 Utgångspunkter

#### 2.1.1 Kvalitativ metod

Eftersom uppsatsen syftar till att beskriva och analysera hur en organisation arbetar med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla sin personal. Samt analysera om det finns skillnader i medarbetare, chefer och HR-chefens uppfattning om organisationens employer branding arbete, ansåg vi att en kvalitativ metod var lämplig. En kvalitativ metod är användbar då forskaren vill ta reda på hur respondenten upplever det fenomen som undersöks samt när en studie vill fånga individers uppfattningar, tolkningar och erfarenheter (Bryman, 2018; Cohen, Manion & Morrison, 2018). Forskningen kännetecknas därmed vid att forskaren vill gå in på djupet och nå människors tankar och reflektioner. Fokuset ligger därmed vid mänskliga uppfattningar av den sociala verklighet, samt förståelsen för att denna är föränderlig (Bryman, 2018).

Inom forskning existerar det inte en syn på kunskap. Vår syn på kunskap kan därmed skilja sig åt från andra forskare. Vi tog i utgångspunkt att det inte existerar en objektiv sanning utan att det existerar flera sätt att tolka den på. Bryman (2018) för fram två stora vetenskapliga perspektiv, positivismen och interpretivismen. Posivismen förknippas vid kvantitativ naturvetenskaplig forskning medan interpretivismen står för en kunskapsteoretisk ståndpunkt, det vill säga, där både tolkning och förståelse är synen på kunskap. Det interpretivistiska paradigmet börjar med individen, där syftet är att förstå deras tolkning av världen omkring dem (Cohen et al., 2018). Eftersom denna uppsats är en kvalitativ sådan med syfte att beskriva och analysera individers uppfattningar av ett fenomen såg vi till det interpretivistiska paradigmet under studiens olika delar.

Arbetet har utgått från en induktiv ansats, vilken ofta förknippas med kvalitativ forskning och att teorin är resultatet av empirin. Vi har således inte skapat eller testat ny teori utan tagit utgångspunkt i empirin för att sedan koppla denna till befintlig forskning. Vi har därav arbetat induktiv i uppsatsen genom att först samla in empiri via våra intervjuer och därefter utgått från empirin för att samla in teorier. Den induktiva ansatsen är ett förhållningssätt där forskaren lägger teorier åt sidan genom att ambitionen är att analysera data öppet och fördomsfritt (Fejes & Thornberg, 2015). Detta betyder att det är efter empirin som slutsatser kan dras och kopplas till aktuell teori (Bryman, 2018). En viktig aspekt som vi tagit till oss är dock att induktiva slutsatser inte kan vara helt definitiva, eftersom ny empiri kan komma att kopplas till annan teori. Det är även problematiskt att utesluta någon typ av deduktiv påverkan inom forskningen, då det är utmanande för forskaren att



bortse från sina tidigare kunskaper, erfarenheter, och kompetenser i forskningsansatsen. Vid kvalitativ forskning används ofta teori som bakgrund, vilket gör att undersökningen kan tendera att vara induktiv men med vissa deduktiva drag (Bryman, 2018).

### **2.1.2 Fenomenografi som metodologisk utgångspunkt**

Metodansatsen fenomenografi har tillämpats inom denna undersökning. I enlighet med Larsson (1986) innebär detta att vi inte har sökt efter en absolut sanning, utan velat skapa en förståelse för en persons upplevelser i frågan. Inom fenomenografi ligger fokus på variationen mellan människors uppfattningar av olika fenomen. Utgångspunkten är därmed att större vikt läggs vid skillnader snarare än likheter i vårt resultat (Dahlgren & Johansson, 2015). Enligt Dahlgren och Johansson (2015) är en uppfattning ett sätt att förstå eller erfara något. Inom fenomenografin grundar sig människors förståelse av omvärlden i resultatet av individens lärande och att lärande ses som en pågående process. Fenomenografin har därmed som utgångspunkt att förstå att människor har olika uppfattningar av omvärlden samt att det finns ett begränsat antal sätt fenomenet kan uppfattas på (Dahlgren & Johansson, 2015). För vår uppsats är fenomenografi lämplig då vårt syfte är att undersöka uppfattningar om arbetet med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla personal. Och skillnader i uppfattningarna utifrån informanternas roller. Därav anser vi att fenomenografi är en lämplig metodansats då vi vill fokusera på skillnader snarare än likheter ur informanternas uppfattningar.

Vi förstod att deltagarna i studien sannolikt skulle komma att erhålla olika uppfattning om fenomenet som undersöktes. Uppfattningarna bildade därav det som inom fenomenografin kallas för utfallsrummet. En nackdel inom fenomenografi är att forskaren inte kan vara helt säker på att alla uppfattningar om ett fenomen är upptäckta. Det forskaren kan göra för att utöka antalet uppfattningar är att intervjua fler personer från den ursprungliga gruppen, eller att intervjua en annan grupp (Dahlgren & Johansson, 2015).

### **2.1.3 Urval**

Det första urvalet som genomfördes inom denna studie var valet av organisation. Den valda organisationen var av intresse att undersöka därför att de expanderat exponentiellt och i samband med detta arbetat med employer branding sedan år 2019. På grund av organisationens expansion är det av relevans att studera organisationens arbete med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla personal, för att kunna fortsätta expandera på ett välfungerande sätt.

Eftersom vi inte hade kapacitet att intervjua och undersöka hela populationen i den berörda organisationen har vi även gjort ett urval av intervjupersoner. Informanterna i studien valdes ut genom ett målstyrt urval, på grund av dess relevans i att kunna besvara syftet och forskningsfrågorna (Bryman, 2018). Detta i konsekvens av att vi ville undersöka uppfattningar inom olika befattningar då vi förmodar att uppfattningar kan skilja sig beroende på roll inom företaget. Syftet med ett målstyrt urval är att välja ut informanter på ett strategiskt sätt med hänsyn till studiens forskningsfrågor (Bryman, 2018). Forskaren bör ha två huvudprinciper i åtanke vid valet av informanter. Dessa avser representativitet, som skapar bredd och variation i urvalet samt kvalitetsurval som innebär att forskaren väljer informanter som erhåller egenskaper relevanta för undersökningen. Genom att ta hänsyn till detta kan vi i högre grad säkerställa att olika röster får komma till tals

och därmed får påverka resultatet. På så sätt kan forskaren minimera risken att en viss grupp blir överrepresenterad och att denna på så sätt får och förmedlar en selektiv bild (Alvesson, 2011). För att få en bredd i studien valde vi därigenom att ha en viss bredd i urvalet baserat på kön, ålder, avdelning och anställningstid som setts till i det målstyrda urvalet. Detta för att få en ökad insyn i organisationen, mer om spridningen beskrivs nedan.

Genom en personlig relation kunde vi komma i kontakt med företaget och därigenom få åtkomst till en kontaktperson i organisationen. Tillsammans med denna kontaktperson publicerades ett missivbrev på organisationens intranät för att nå ut till potentiella intervjupersoner (se bilaga 9.1). Kontaktpersonen i organisationen är möjlig att betrakta likt en grindvakt, då hen hjälpt till med åtkomst till organisationen och till intervjupersonerna. Denscombe (2018) för fram att en grindvakt är en person med betydelsefulla kontakter och att hen därmed kan skapa förutsättningar som är avgörande för forskningen (Denscombe, 2018). Detta bekräftas av Bryman som menar att det tillsammans med en grindvakt sker en kontinuerlig övervägning och förhandling av vad forskarna både får tillåtelse till att göra och vad forskarna ställer för krav på undersökningen. En nackdel med att använda sig av en grindvakt är att denna möjligen kan påverka undersökningen genom att ställa vissa krav på vilka frågor som ställs i undersökningen. Vidare kan grindvakter avgöra vilken tidsåtgång forskaren har med deltagarna, vilket i sin tur kan påverka insamlandet av material (Bryman, 2018). I studien har dock inte grindvakten påverkat vilka frågor som ställts eller intervjuens utformande, dock har grindvakten möjligen påverkat studien genom tillgång till informanterna och dess tidsåtgång.

Totalt svarade två intervjupersoner deltagandet utifrån det publicerade brevet. Därefter kontaktades fyra andra potentiella intervjupersoner med vidare hjälp av samma kontaktperson i organisationen. Urvalet bestod till slut av en HR-chef, två mellanchefer samt tre medarbetare i organisationen. Intervjuerna bokades därefter in och ett informerat samtycke skickades ut till samtliga informanter (se bilaga 9.2). I det slutliga urvalet har vi, som nämnts tidigare, uppnått en spridning baserat på kön, ålder, anställningstid och avdelning. Samtliga informanterna i urvalet erhöll olika åldrar och var från olika avdelningar på företaget. Intervjupersonerna har även varit anställda olika länge, från relativt nyligen anställd till anställda under lång tid. Det fanns även spridning i urvalet gällande kön då intervjupersonerna bestod av 4 kvinnor och 2 män.

## ***2.2 Genomförande***

I detta avsnitt presenteras uppsatsens genomförande som innefattar semistrukturerade intervjuer och uppsatsens tillvägagångssätt för hur intervjuerna och data har genomförts och samlats in. Slutligen redovisas hur den insamlade datan har transkriberats och bearbetats.

### **2.2.1 Semistrukturerade intervjuer**

För att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar har data samlats in via en kvalitativ intervjustudie, där intervjuerna genomfördes under en tvåveckorsperiod. Inom fenomenografi som metodansats lämpar det sig att använda halvstrukturerade och tematiska intervjuer, då hänsyn ges till intervjuens olika teman (Dahlgren & Johansson, 2015). Det är fördelaktigt att inom kvalitativ forskning använda intervjuer för empirisk datainsamling

när forskaren vill undersöka åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter (Denscombe, 2018).

Semistrukturerade intervjuer kan även kallas för halvstrukturerade intervjuer (Dahlgren & Johansson, 2015). Dessa följer specifika teman där frågorna är öppna och ger möjlighet för intervjupersonen att utforma svaren på sitt eget sätt. Detta innebär att det inom semistrukturerade intervjuer existerar givna teman och att intervjufrågorna är utformade i förhand, men att frågorna är öppna för olika typer av svar och kan variera i sin ordningsföljd. Intervjuerna är därmed anpassade efter varje enskild informant som besvarar det hen vill och kan, och kan därmed ändras utefter vilka svar som ges (Cohen et al., 2018). Vidare hur intervjuerna i studien har genomförts beskrivs i punkt 2.2.2 Tillvägagångssätt.

Alvesson (2011) påpekar flera fördelar med semistrukturerade intervjuer. Intervjupersonerna ges framför allt möjligheten till att själva i viss mån välja vilka ämnen de vill prata mer om. Det är därför viktigt att intervjuaren är flexibel kring ämnenas ordningsföljd, detta för att intervjupersonen ska kunna utveckla sina idéer och tankar (Alvesson, 2011). Nackdel med semistrukturerade intervjuer är att dessa kan bli för öppna, vilket kan resultera i att forskaren inte får svar på samtliga frågor. Även om det existerar risker med semistrukturerade intervjun och utfallet för dessa, är denna typ av insamling av material passande när forskare vill kunna hålla sig inom ett ämnes ramar men samtidigt vill komma åt informanternas uppfattningar om ämnet (Alvesson, 2011). Valet av att använda oss av semistrukturerade intervjuer i uppsatsen grundande sig därför i att de lämpade sig väl mot uppsatsens syfte och fenomenografiska utgångspunkt.

### **2.2.2 Tillvägagångssätt**

Innan vi genomförde våra intervjuer följde vi vad Cohen et al. (2018) beskriver angående viktiga steg för planering och genomförande inför kvalitativa undersökningar. Först ska syfte och forskningsfrågor formuleras, vilka ska besvaras under intervjuerna. Därefter identifierade vi tre teman vilket intervjuerna utgick ifrån: attrahera, behålla och utveckla företagets personal. Valet av dessa teman gjordes i utgångspunkt mot att kunna besvara uppsatsen syfte och frågeställning. Därefter utformade vi våra intervjuguider och följde Brymans (2018) råd gällande utformning. Dels att forskaren ska formulera frågor som underlättar för studiens syfte, använda ett förståeligt språk, dels inte ställa ledande frågor. I enlighet med Bryman noterade vi inledningsvis frågor om bakgrund, för att kunna sätta personens svar i ett sammanhang. Utifrån varje tema skapades därefter ett antal öppna underfrågor (se bilaga 9.3–9.5), exempelvis: kan du beskriva det arbetet? eller: hur gick det till? Vid utformning av våra frågor använde vi oss även av inledande frågor, uppföljningsfrågor, sonderingsfrågor och preciserade frågor. Vi skapade vidare plats för tystnad i intervjuguiden, detta kan vara signifikant i en intervjusituation (Bryman, 2018). Intervjun med HR-chefen fokuserade även på organisationens uttalade strategier, för att samla information till arbetets bakgrund och utformning i företaget. Intervjuerna hade vidare en avslappnad stämning och varade mellan 40–60 minuter, intervjun med HR-chefen varade dock i 80 minuter i avseende av föregående information.

På grund det geografiska avståndet mellan oss och organisationen samt med hänsyn till rådande Covid-19 pandemi, togs beslutet att genomföra intervjuerna digitalt via plattformen Microsoft Teams. Utförandet av intervjuerna skedde därmed digitalt genom video och ljudupptagning. Valet av att använda oss av Microsoft Teams gjordes i enlighet med Cohen et al. (2018) som påvisar att det är fördelaktigt att använda sig av en plattform som

intervjupersonerna redan är bekanta med. Då intervjupersonerna arbetar dagligen med programmet valdes därmed plattformen. Intervjuernas ljud spelades in med godkännande av informanterna för att vidare kunna transkriberas. Fördelar med digitala intervjuer där videokamera används, är att dessa kan liknas med intervjuer som sker via ansikte mot ansikte (Bryman, 2018). En vidare fördel med digitala intervjuer beskriver Cohen et al. (2018) som för fram att intervjuer som sker digitalt kan ha ett bredare urval då tillgängligheten att delta ökar när informanterna inte behöver infinna sig på en specifik plats. När intervjupersonerna får information om att intervjun genomförs digitalt kan därmed intresset och bekvämligheten öka (Bryman, 2018). Nackdelar med intervjuer som genomförs digitalt är att det kan uppstå vissa tekniska svårigheter och problem, då störningar kan ske i de digitala programmen (Bryman, 2018). Denna nackdel kunde påvisas under framför allt en av intervjuerna där viss teknisk störning uppstod ett fåtal gånger till följd av internetuppkoppling, där det stundtals blev svårt att se och höra vår informant. Denna nackdel påverkade dock inte intervjusituationen i hög grad då dessa tekniska störningar enbart varade i några sekunder.

Under intervjuerna analyserade vi vår roll som intervjuare och hade i åtanke om vad Denscombe (2018) beskrev gällande de färdigheter vi bör erhålla. Vi bör vara uppmärksamma under intervjuerna, ställa följdfrågor och respektera informanterna. Vi använde oss även av så kallad icke-verbal probing, vilket innefattar att intervjuaren är uppmärksam och nickar med i svaren och visar intresse genom kroppsspråk (Dahlgren & Johansson, 2015). Vidare följdes även vad Cohen et al. (2018) påvisar med att vi som forskare behöver exkludera egna värderingar och fördomar. Vi har därmed försök att inte påverka informanternas svar. Innan en intervju påbörjades presenterade vi oss båda för informanten och redogjorde för uppsatsens syfte. Sedan presenterade vi den information som informanten fått ta del av i de informerade samtycket (se bilaga 9.2): konfidentialitet, inspelning och att intervjun är frivillig. Eisenhardt (1989, I Alvesson, 2011) rekommenderar att två forskare deltar eller närvarar i en intervjusituation, varav en av dem ställer frågor och den andra observerar. Vi beslöt oss därför för att enbart en av oss skulle vara synlig på skärmen under intervjun och ställa frågor. Detta medan den andra av oss satt bredvid men inte var synlig på skärm, där denna observerade och förde anteckningar, samtliga av intervjupersonerna var informerade om detta. En nackdel med att ha två medverkande forskaren i en intervju är att det finns en risk att intervjupersonerna upplever en ökad social komplexitet med att sitta ensam tillsammans med två personer som kan vara en nackdel för den sociala kontexten (Alvesson, 2011). Dock gick detta att minimera genom att intervjuerna genomfördes digitalt, vilket kan minska maktbalansen mellan den som intervjuar och intervjupersonerna (Cohen et al., 2018).

### **2.2.3 Transkribering & databearbetning**

Alla intervjuer spelades vidare in med informanternas samtycke för att kunna transkriberas. Transkriberingen genomfördes i nära anslutning till intervjuerna, där vi antecknade ner all data ordagrant. Målet med transkriberingen var att göra det lättare för oss att koda och citera intervjuerna och göra det möjligt att skapa en djup analys av den insamlade empirin (Bryman, 2018). Det är fördelaktigt att transkribera intervjuer, eftersom det underlättar för jämförelsen mellan data och möjliggör för forskaren att kunna redovisa exakta citat (Alvesson, 2011; Denscombe, 2018). Transkriberingen genomfördes noggrant och grundligt för att minska risker som Bryman (2018) för fram gällande att forskaren blir trött och gör misstag i sin transkribering. För att inte gå miste om den ordlösa

kommunikation skrevs även vissa pauser och gester ner, som gjordes under intervjun. Intervjun är ett socialt möte och för att få ut så mycket som möjligt av den är det av vikt att notera tonlägen, pauser och kroppsspråk i sin bearbetning (Cohen et al., 2018).

När transkribering var färdigställd är det dags att bearbeta datan. Databearbetningen inom fenomenografin kan göras på olika sätt, i vår fenomenografiska analys utgick vi i att finna variationer i uppfattningar. Dessa behöver inte vara direkt uttalade i intervjuerna, utan kan i stor utsträckning vara möjliga att utläsa "mellan raderna" under intervjun. Därmed kan dessa behöva tolkas utifrån situation och sammanhang. Vidare har vi bearbetat vårt material under flertalet omgångar, för att undvika att dra förhastade slutsatser angående intervjupersonernas likheter och skillnader i svaren (Larssons, 1986). Dahlgren och Johansson (2015) bekräftar denna syn på fenomenografi och presenterar en analysmodell bestående av sju steg för att bearbeta datan vi fått fram under vår undersökning. I likhet med Larssons (1986) menar författarna att vi bör börja med att upprepade gånger läsa igenom de transkriberade intervjuerna för att skapa oss en bild av de material vi ska analysera. Vi ska således bekanta oss väl med materialet. Andra steget innefattar en typ av kodning, denne bygger på att finna tydliga uttalanden samt betydelsefulla meningar för kommande jämförelse i det tredje steget i analysmodellen. Där sökte vi efter likheter och skillnader i den data vi plockat ut som extra intressant. Det fjärde steget inkluderar en sammanställning av dessa likheter och skillnader och ett försök till att relatera dessa till varandra. Femte steget erhåller ett fokus på de likheter vi tagit fram, där målet är att finna själva essensen i de likheter vi funnit. Steg sex innefattar att samtliga av de grupper vi skapat för olika variationer under denna analysmodell, ska namnges för att kunna utmäta det mest signifikanta i varje grupp. Det sista steget, steg sju i Dahlgrens och Johanssons (2015) modell, bygger på en sista jämförelse mellan de olika kategorierna med material vi tagit fram. Målet är att samtliga delar av den data som är framtagen och kategoriserad endast ska tillhöra en av de skapta kategorierna. Vidare hur vi använt oss av denna fenomenografiska analysmodell presenteras nedan.

När transkriberingen av intervjuerna var genomförd skrevs dessa ut för att genomgående kunna läsas igenom flera gånger. Vi delade därefter in materialet i våra tre teman som intervjuerna utgått från. I konsekvens av att dessa tre teman är baserade på frågeställningarna. Därefter gallrade vi ut de mest signifikanta i uppfattningarna. Vi markerade dessa, som sedan klipptes ut, för att därefter kunna urskilja likheter och skillnader i de uppfattningarna som sammanstälts. Vi sökte därmed efter kärnan i de olika temana. Ur empirin skapades därefter temans undergrupper (se bild 1). Vi döpte underkategorier så att vi kunde granska dem. Där genomfördes en sista jämförelse mellan de olika grupperna med material vi tagit fram, målet var att det som är framtaget endast ska tillhöra en av de skapta kategorierna. Dessa kategorier bildar sedan studiens resultat, eller utfallsrum (Dahlgren & Johansson, 2015). Kodningen av materialet resulterade i följande 9 kategorier; attraktionsstrategier, den internationella aspekten, kännedom om företaget, utvecklingsstrategier, horisontell och vertikal utveckling, intern rörlighet, organisationskultur, aspekter för långsiktighet och work-life balance. Härifrån kunde resultatet analyseras i kapitel 4 Resultat.

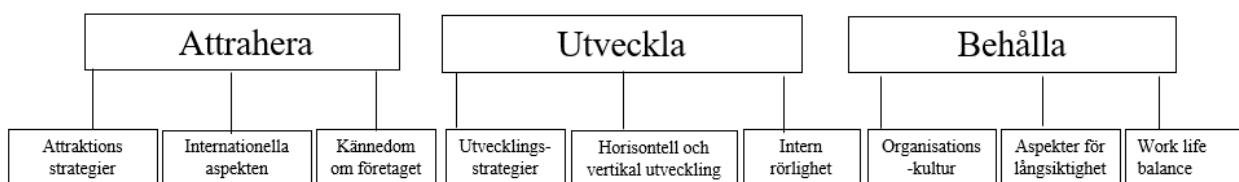


Bild 1: Tre teman och dess underkategorier som grupper.

Vi är medvetna om att dela in materialet i redan existerande teman inte är ett helt induktivt tillvägagångssätt men vi anser att detta var nödvändigt för uppsatsens syfte. Vi är därav inte helt induktiva i vår indelning, dock i avseende av temans underkategorier som grupper är dessa induktivt indelade.

## 2.3 Kvalité

I detta avsnitt redovisas vilka kvalitetsaspekter studien tagit hänsyn till samt vilka etiska överväganden som gjorts.

### 2.3.1 Kvalitetsaspekter

Det existerar ett antal kvalitetsaspekter forskare bör reflektera över i en kvalitativ studie. I studien har vi bland annat erhållit ett kritiskt förhållningssätt till de metoder som vi använt oss av (Fejes & Thornberg, 2015). Bryman (2018) menar att kvalitativa studier bör bedömas utefter alternativa kvalitetskriterier som skiljer sig från kvantitativa studier. Däremot bör begreppen ha samma utgångspunkt. Exempelvis, validitet mäter om studien undersöker det den faktiskt avser att studera, däremot är mätning inom den kvalitativ forskningen inte ett huvudintresse. Validitet inom vår kvalitativa studie är möjligt att koppla till intervjudata, däremot är de en större utmaning att kontrollera validiteten av en intervju som utgår ifrån att ta reda på en individs uppfattningar (Denscombe, 2018). Vi har därför försökt att applicera ett bredare tanke sätt kring vår studies kvalité genom att se till de kvalitetsaspekter som Lincoln och Guba för fram (1985, refererad i Bryman, 2018), vid kvalitativ forskning. Detta genom begreppen tillförlitlighet och äkthet, som har sin motsvarighet i termerna validitet och reliabilitet.

Tillförlitlighetskriteriet har fyra delkriterier vilka är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. Det första kriteriet trovärdighet, syftar till om en studie ska anses trovärdig är det av vikt att forskaren säkerhetsställer att det som presenteras i forskningen stämmer. Detta kan genomföras genom att låta de personer som deltagit i studien få ta del av resultatet, för att säkerställa att deras uppfattning av den sociala verkligheten har beskrivits korrekt (Bryman, 2018). I studien har vi därför kontaktat intervjupersonerna vid frågor och funderingar, för att reda ut dessa. Detta benämns likt respondentvalidering, forskaren återvänder då till deltagarna för att kontrollera fyndens validitet (Denscombe, 2018). Kriteriet överförbarhet syftar till möjligheten att använda resultatet i undersökningen i en annan situation eller kontext. Då kvalitativ forskning syftar till ett djup snarare än en bredd bör kontexten vara fyllig och detaljrik för att tillförlitligheten ska öka. Detta skapas genom nyanserade beskrivningar av det som undersöks (Bryman, 2018). Eftersom vår uppsats handlar om en specifik organisations arbete är det inte möjligt att generalisera i fråga. Dock går det att genom analytisk generalisering, som innefattar att läsaren gör en välöverlagd bedömning om resultaten i en

undersökning kan gälla i en annan liknande situation (Fejes & Thornberg, 2015). Vi menar därför att resultatet av vår studie är möjligen överförbart till en liknande kontext och sammanhang. Dock är vi medvetna om att generaliserbarheten är låg för en större population.

Det existerar således en problematik i att generalisera kvalitativa forskningsresultat till mer än den kontext som den skapats i. Semistrukturerade intervjuer genomförs enbart med ett fåtal individer, i en specifik situation och därmed blir en större generalisering i andra sammanhang omöjlig (Bryman, 2018). Pålitlighets kriteriet är ett reliabilitets begrepp för kvalitativ forskning. Vilket påpekar hur väl forskaren kan redogöra och argumentera för sitt tillvägagångssätt. Arbetet har tagit ett granskande synsätt där vi redovisat alla faser av forskningsprocessen, vi har lagt stor vikt vid redovisningen av vår metod och uppsatsens process, detta för att säkerhetsställa att samtliga steg i processen finns med och ger läsaren en god förståelse. Det sista kriteriet, möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren ska vara medveten om att undersökningen blir påverkad av forskarens personliga värderingar och att detta ska undvikas (Bryman, 2018). I uppsatsen har vi därför inte låtit våra personliga värderingar lysa igenom eller ställt ledande frågor under intervjuerna, samtidigt som vi kunnat granska arbetet mot varandra för att undvika personliga värderingar.

Guba och Lincoln (1994, refererad i Bryman 2018) menar att begreppet äkthet inte erhållit något större inflytande inom forskning och ofta uppfattas som provokativ. Äktheten behandlar forskningspolitiska konsekvenser och äkthetskriterierna ser därmed till konsekvenserna för studien. Dessa är svåra att undersöka efter att studien är genomförd, däremot är de möjligt att genomföra ett resonemang kring dem. Begreppet är indelat i fem delkriterier, det första kriteriet handlar om en rättvis bild, där studien ska ge en tillräckligt rättvis presentation av de olika åsikter och uppfattningar som existerar i den grupp som studerats. I studien ses den rättvisa bilden till genom att frågorna som ställts i intervjun följer studiens syfte mot uppfattningar av arbetet med employer branding. Vi har även lagt stort fokus på att behandla alla informanternas perspektiv för att studien ska ge en rättvis bild av deras syn på arbetet med employer branding. Samtliga av intervjuerna följer samma teman och därav ges möjlighet för både HR-chefen, cheferna och medarbetarna att ge sin uppfattning om arbetet. Vidare handlar ontologisk autenticitet om huruvida studien hjälper de personer som deltagit att förstå sin sociala situation och den sociala miljö de lever i. Studien ger möjligen möjlighet till detta i avseende av att samtliga informanter får möjlighet att fundera över sin sociala situation under intervjuerna. Det tredje kriteriet pedagogisk autenticitet bidrar till att deltagarna får en bättre bild av andra personers uppfattningar i miljön. Studien tar hänsyn till detta kriterium då samtliga informanter får ta del av uppsatsen, därmed ges möjlighet att fundera över och förstå andras syn. Äkthetsbegreppets fjärde och femte kriterium katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet, handlar om studien har gjort att de som medverkat kan förändra sin situation eller om studien skapat mer fördelaktiga möjligheter för att vidta de åtgärder som krävs för förändring. I vår studie är detta svårt att avgöra, dock är det möjligt att resonera kring. Samtliga informanter kommer få ta del av uppsatsen när den är klar vilket skapar möjlighet till att förändra sin situation och agera utifrån studiens slutsatser och därmed vidta de åtgärder som krävs (Guba & Lincoln, 1994, refererad i Bryman 2018).

### 2.3.2 Etik

Under studien är de av vikt att beakta de etiska aspekterna inom forskning. Det existerar inte ett genomgående rätt eller fel i hur en forskare bör ställa sig inför olika frågeställningar. Det är därför av vikt att undersöka varje enskild situation för att finna de mest etiska besluten (Cohen et al., 2018). Under studien har vi bland annat fört ett resonemang kring en urvalstabell som vi tidigare övervägde att presentera i uppsatsen. Detta valdes dock bort i avseende mot etiken och att det inte skulle vara möjligt att urskilja vem som sagt vad av informanterna i resultatet. Vi tar i studien hänsyn till forskningsetiska principer som Bryman (2018) för fram genom fyra huvudkrav. Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagarna i studien om dess syfte. Detta inkluderar information att deltagandet i studien är frivilligt, vilka moment som ingår samt att de har rätt att avstå deltagandet närsomhelst. I uppsatsen följs detta krav då samtliga informanter fick ett informerat samtycke med skriftlig information skickat till sig med ovanstående information samt återberättat muntligt till sig igen innan intervjuerna påbörjades. Vidare innebär samtyckeskravet att informanterna har rätt att styra sin egen medverkan. Deltagande i undersökningar ska ha rätt att bestämma hur länge de vill delta i en studie samt ha möjlighet att avbryta sin medverkan utan några negativa påföljder. Som tidigare beskrivet fick informanterna ta del av skriftlig information innan intervjuerna där även denna information var inkluderad. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om deltagande i studien skall behandlas med största möjliga konfidentialitet. I studien har detta skett genom att vi genomgående psynomiserat organisation och intervjudeltagare. Karakteristiska uttalande från individerna har utelämnats, vi har även skapat en bred beskrivning av företaget där irrelevanta detaljer utelämnats för pseudonymiserade. Nyttjandekravet innebär att den information och de uppgifter som samlats in under studien enbart får användas i ändamål för forskningen. I vår studie används den insamlade empirin uteslutande för uppsatsens syfte och vid färdigställandet av uppsatsen raderas all information (Bryman, 2018). I uppsatsen har därför ljudfiler och mailkonversationer raderats efter användning. Vid intervjuerna informerades intervjupersonen att forskningsresultaten kommer publiceras vid Lunds universitet och att den färdigställda uppsatsen kommer att skickas till organisationen och deltagarna. Vi har även granskat vår roll som forskare för att garantera god kvalitet och för att säkerställa att etiska beslut fattas i studien. Genom att studien genomfördes med två forskare stärks kvaliteten, då vi kan kritisera varandras synsätt. Därav kan vi bilda ett reflexivt perspektiv i resonemang om studiens etik.



### 3. Teori

I detta kapitel presenteras först en genomgång av våra tankar vid sökning, urval och källkritik vid inhämtandet av källor i uppsatsen. Därefter presenteras relevant teori mot studiens resultat för att vidare kunna genomföra en fördjupad analys och diskussion i kapitel 5 Analys & Diskussion. Vi har valt att presentera relevanta teorier innan studien resultat, då vi anser att det är till läsarens fördel.

#### 3.1 Sökning, urval och källkritik

Vid inhämtande av våra källor har vi sett till fyra dimensioner som är viktiga att resonera utifrån när det kommer till en källans tillförlitlighet. Dessa dimensioner är äkthet, tids samband, oberoende och tendensfrihet. Äkthet avser huruvida källan är det som den utger sig för att vara eller om den är förfalskad. För att se till äktheten granskade vi vem som skrivit källan samt dess förlag. För att vidare säkerställa samtliga källornas trovärdighet har vi därmed granskat vem som publicerat dem och hur dessa har blivit refererade till (Thurén & Werner, 2019). Tidssamand handlar om publiceringsdatumet för att se om källan är aktuell för användning (Thurén & Werner, 2019). I uppsatsen har vi använt oss av nyligen publicerad forskning för att se till tidsaspekten och därmed relevansen. Dessa aspekter berör aktualiteten på källorna. Å ena sidan har vi även använt oss av äldre källor, å andra sidan har detta delvis gjorts för att se till primärkällan och därav har vi valt att använda oss av dessa. Samt i avseende av dess betydelse för forskningen inom ett, för oss, relevant område. Valet av äldre källor kan ha påverkat teorikapitlet negativt då en möjlig nackdel är att källorna inte är lika aktuella i dagsläget. För att motverka detta berör vi även litteratur som relativt nyligen publicerats i teorin, samt valt att använda oss av de i relevans av att de är primärkällor. Vidare syftar dimensionen oberoende till om källan kan stå själv och att den exempelvis inte är en avskrift eller ett referat av en annan källa (Thurén & Werner, 2019). Vi har försökt att använda oss av primärkällor i den mån det är möjligt. Detta för att sekundärkällor refererar till andra källor och bidrar därför inte till ny teori (Lunds universitet, 2021). Därför har sekundärkällor valts bort i största möjliga mån i uppsatsen. Sekundärkällor har tillämpats som ett komplement i avseende av de delar där primära källorna inte varit tillräckliga. En nackdel är att när en tidigare tolkad källa upprepat blir omtolkad och skriven på nytt kan detta bli problematiskt för läsaren. Detta kan i sin tur leda till felaktig tolkning och/eller missuppfattningar. Sekundärkällorna har dock bidragit till en bredd av den teorin då de kunnat komplettera primärkällan, exempel vid användning av Albert och Whetten (1985, refererad i Hatch & Schultz, 2002). Vidare har vi sett till dimensionen tendensfrihet som ifrågasätts huruvida författaren har ett personligt intresse gällande frågan som kan påverka dess pålitlighet (Thurén & Werner, 2019).

Sökning för framtagandet av studiens källor har skett genom sökning i databaserna LUBcat, LUB search och Google scholar. LUBcat är Lunds universitets bibliotekskatalog där litteratur har hämtats. Lubsearch är databasen för Lunds universitet som tillhandahåller akademisk litteratur, där vetenskapliga artiklar och rapporter inhämtas. Vidare har även databasen Google Scholar använts, som är ett verktyg för inhämtandet av vetenskapliga tidskrifter och publikationer. Vid sökandet efter studiens källor har vi utgått från kodningskategorierna för att hitta relevanta källor för studiens empiri. Vi har använt oss av sökord både på engelska och svenska. Sökorden bestod av; employer branding, internal employer branding, external employer branding, organizational culture, organizational

identity, employer value proposition, work life balance, flexibility, kompetens, kompetensutveckling. Vid sökningen av vetenskapliga artiklar och rapporter, har vi filtrerat de vetenskapliga artiklar till dem som är fackgranskade för att se till vetenskapligheten. Filtreringen peer reviewed och academic journals användes därav för att filtrera bort källor som inte sågs som passande för uppsatsens vetenskaplighet.

### ***3.2 Employer branding***

Employer branding som begrepp introducerades år 1996 av Ambler och Barrow (1996). Författarna definierade begreppet som ”*the functional, economic, and psychological benefits that are provided by employment and identified with the employing company*” (Ambler & Barrow, 1996, s.187). Backhaus & Tikoo (2004) diskuterade vidare författarnas definition och menade att begreppet därutöver kunde definieras som ”*the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors*” (Backhaus & Tikoo, 2004 s.502). Historiskt sett har en organisations arbete för att marknadsföra sitt varumärke baserats på reklam av dess produkt och logotyp. Efter att fördelarna med att betraktas likt en attraktiv arbetsgivare och önskvärd arbetsplats har lyfts av olika forskare, arbetar idag fler med employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Trots det, finns det fortfarande relativt få studier inom ämnet (Elving et al., 2013).

Employer branding kan betraktas som ett strategiskt och långsiktigt arbete för att marknadsföra, rekrytera och behålla arbetskraft i organisationer. Varigenom arbetsgivare försöker bli attraktiva för arbetstagare och urskilja sig från andra företag. Begreppet bygger därmed på ett antagande om att nuvarande och potentiella medarbetare tillför ett värde till organisationen, där företaget utvecklas genom att investera i dem (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Reis & Braga, 2016). Genom att marknadsföra de positiva aspekter en organisation erbjuder, exempelvis möjligheten till karriär, utbildning och utveckling, kan arbetsplatsen betraktas mer attraktiv. Målet är att medarbetare och externa parter ska kunna identifiera sig med företaget och därigenom attraheras och stanna kvar i organisationen under lång tid (Backhaus & Tikoo, 2004; Holland, Hecker, & Steen, 2002; Elving et al., 2013; Tanwar & Prasad, 2016). Vidare måste organisationer arbeta med employer branding i konsekvens av den ökade efterfrågan på personal med kvalificerad kompetens (Elving et al., 2013). Ambler och Barrow (1996) för fram att organisationer som har utvecklat modeller för employer branding visat sig vara bättre på att attrahera och behålla personal. Berthon et al. (2005) menar att ett fördelaktigt arbete med employer branding genererar minskade kostnader för anställningar, en lägre personalomsättning, ökar lönsamhet och förbättrar relationen mellan anställda och företag.

Employer branding kan delas in i två delar, den interna och externa employer branding. Den interna avser arbetet med att behålla och utveckla anställda inom organisationen, genom att skapa tydliga värderingar och mål med strategier och aktiviteter. Dessa ska genomsyra hela organisationen för att skapa lojala medarbetare som väljer att stanna i företaget. Målet med den interna branding är därigenom att medarbetare inom organisationen skall vara engagerade och hängivna mot dess värderingar och mål (Backhaus & Tikoo, 2004). Genom den interna delen skapas förutsättningar för att anställda ska kunna identifiera sig med organisationen och behålla anställningen under en längre tid (Khanyapuss & Wilson, 2011). De innefattar även de förmåner en arbetsgivare kan erbjuda sina

medarbetare, exempelvis karriärmöjligheter, utveckling, upplevelser, lön och status (Barrow & Mosley, 2005). Detta möjliggörs när en organisations värderingar går i linje med medarbetarnas värderingar (Barrow & Mosley, 2005). Externt employer branding syftar till att attrahera potentiella medarbetare genom marknadsföring av arbetsgivareerbjudandet och ett varumärkesbyggande arbete (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005). Inom den externa delen skickar organisationer ut information och budskap till sin omvärld, som återspeglas i form av att omvärlden får en bild av hur arbetsgivaren är gentemot sina anställda. Potentiella medarbetare kan därmed betrakta organisationen som attraktiv eller oattraktiv. Om kandidaten uppskattar det budskap som arbetsgivaren signalerar, ökar därmed intresset för organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **3.3 Employer value proposition (EVP)**

Ett första steg i arbetet med employer branding är att skapa ett employer value proposition (EVP). EVP är ett välkänt begrepp inom employer branding och är de uttalanden en organisation kommunicerar. Det inkluderar därmed de fördelar och de värderingar som potentiella och nuvarande anställda kan ta del av i organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). EVP är därmed ett företags uttalade arbetsgivareerbjudande som marknadsförs externt till potentiellt kommande medarbetare för att nå arbetssökande. Det marknadsförs även internt inom företaget för att främja personalen inom organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Författarna menar att EVP:t ligger till grunden för processen med att arbeta med employer branding. De för fram att det är en viktig faktor i att skapa attraktion och att erbjudandet bör marknadsföras externt för att nå arbetssökande, samt internt för att främja den aktuella arbetskraften. EVP:t bör skapas av HR men baseras på medarbetarnas upplevelser av kultur och organisation (Backhaus & Tikoo, 2004; Herger, 2007). EVP:t ska vidare vara en sann representation av vad företaget erbjuder och bör utvecklas genom att bland annat sammanfatta information om företagets kultur, ledningsstil, nuvarande anställdas karaktär och arbetsgivarens rykte (Sullivan, 2002 refererad i Backhaus & Tikoo, 2004). Arbetet med EVP:t bygger på att personalen följer förslagen EVP:t presenterar, som därmed ska generera förmånerna för medarbetarna (Messick & Cook, 1983 refererad i Arasanmi & Krishna, 2019). En organisations EVP är ett sätt för företaget att arbeta för lojala medarbetare och därmed med att behålla personalen. Om en medarbetare uppfattar andra organisationers EVP som mer konkurrenskraftiga, kommer det resultera i att medarbetare blir oengagerade, alternativt söker sig till andra arbetsgivare (Herger, 2007).

### **3.4 Employer branding som process**

Backhaus och Tikoo (2004) för fram hur arbetet med employer branding sker i en tre-stegsprocess, där både den interna och externa delen tar plats. I det inledande steget utvecklar arbetsgivaren inre värderingar, exempelvis i dess EVP, vilka står i linje med organisationen och som fungerar som ett centralt budskap för dess varumärke. Processens andra steg innefattar extern branding. Det handlar om att strategiskt marknadsföra organisationens värderingar och budskap för att kunna attrahera medarbetare. Detta skapar förutsättningar för att attrahera rätt målgrupp samt möjliggör för företag att framhäva sig som en attraktiv arbetsgivare. Den tredje och sista delen av processen avser intern employer branding, vilket innebär att värderingarna internaliseras av medarbetare och därmed blir en del av organisationskulturen.

I detta steg är målet att säkerställa att medarbetarna är eniga med och arbetar utifrån de värderingar och mål som är bestämda av organisationens ledning. Målet med processen är att skapa en stark lojalitet till arbetsgivarvarumärket, vilket för medarbetarna resulterar i engagemang och lojalitet för företaget, som gör att dessa väljer att behålla sin anställning under längre tid (Backhaus & Tikoo, 2004).

Arbetet med employer branding kan vidare kopplas till två begrepp som blir huvudsakliga tillgångar för arbetet: employer attraction och employee productivity. Figuren nedan illustrerar hur arbetet med employer branding kan genomföras i helhet. Employer brand associations skapar ett employer image, som i sin tur påverkar organisationens möjlighet att attrahera potentiella anställda. Employer brand associations skapar därav en bild av företaget som i sin tur påverkar hur attraktivt ett företag är för potentiella medarbetare. Denna del täcker därav in den externa delen av employer branding. Ett första steg här är att hantera de associationer, tankar och känslor som individen kopplar till organisationen och försöka få dessa att i största möjliga mån överensstämma med vad organisationen vill associeras med på arbetsmarknaden. Vidare för Backhaus och Tikoo (2004) fram exempel på specifika förmåner som exempelvis flexitid, ledighet och lön, vilka speglar företagets image och leder till employer attraction, här ingår även aspekter likt organisationskulturen, fredagsfika och kick-off resor.

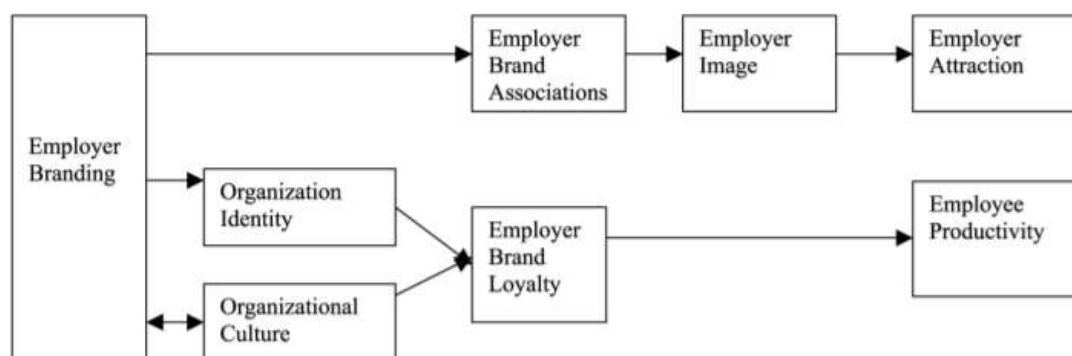


Bild 2. Employer branding framework (Backhaus & Tikoo, 2004 s. 505)

Den nedre delen av modellen speglar den interna delen av employer branding. Employee productivity bygger på företagets organisationskultur och organisationsidentitet. Dessa aspekter speglar employer brand loyalty, vilket beskriver åtagandet och förtroendet medarbetarna har till sin arbetsgivare. Utifrån organisationens identitet och kultur skapas attityder och beteenden från medarbetarna som utgör samt påverkar hur lojala medarbetare är till organisationen. Organisationer med ett starkt employer brand hjälper medarbetare att identifiera sig med företagets värderingar, vilket skapar en lojalitet gentemot arbetsgivaren att behålla sin anställning i företag (Backhaus & Tikoo, 2004).

### 3.5 Organisationskultur och organisationsidentitet

Genom att skapa en förståelse för organisationskulturen inom ett företag, ökar förståelsen för medarbetarens personliga uttryck på arbetsplatsen. Således ökar därför förståelsen för medarbetarens beteende inom organisationen (Schein, 2010). Organisationskultur är möjlig att definiera likt: *“The culture of a group can be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and*

*internal integration*” (Schein, 2010, s.18). Det är av vikt att personalen är integrerade i organisationens värderingar och mål (Backhaus & Tikoo, 2004). Om medarbetaren upplever att de kan identifiera sig med organisationen samt sina kollegor bidrar det till att den lättare kan förstå de gemensamma värderingarna, vilket skapar en stark kultur (Schein, 2010). För individen innebär en förståelse för de gemensamma normerna att hen troligtvis blir mindre irriterad och bekymrad i det dagliga arbetet (Schein, 2010). Forskaren menar även att sannolikheten ökar att arbetstagaren stannar kvar i företaget, då hen kan reflektera över den grupp hen tillhör och dess roll inom denna. Schein (2010) påpekar även att individens karaktäristiska drag påverkar personens uttryck på arbetsplatsen, även om normerna påverkar samtliga medarbetare. Ytterligare fördelar är att den mellanmänniska kommunikationen kan utvecklas och förbättras i konsekvens av en förståelse för den kultur som råder på arbetsplatsen. Kulturen finns därigenom både runt oss och inom oss (Schein, 2010). Organisationskulturen stödjer arbetet med employer branding och därmed organisationens arbete med att behålla personal. Den identitet medarbetaren finner inom organisationen och dess kultur är en av de grundläggande faktorerna till att personalen väljer att stanna inom ett företag (Arasanmi & Krishna, 2019). “Vi-känslan” blir därmed en avgörande del i arbetet med att behålla personal. Utöver personalens arbetslängd inom organisationen, påverkas även dess engagemang för arbetet och organisationskulturen av det arbetsgivarerbjudande som medarbetare får ta del av (Arasanmi & Krishna, 2019).

Till skillnad från den individuella identiteten som ett svar på “vem är jag inom organisationen”, bygger organisationsidentiteten på frågeställningen “vilka är vi?”. Svaret framställs genom mällansmässig interaktion och medarbetarens reflektioner över tid inom organisationen (Albert & Whetten, 1985 refererad i Hatch & Schultz, 2002). Organisationsidentiteten grundas i tre delar: kultur, identitet och image, vilka skiljer företaget från dess konkurrenter. Kulturen syftar på hur organisationskulturen inom företaget ser ut. Identitet lyfter personalens syn och uppfattning om organisationen, slutligen belyser image både den utomstående bilden av organisationen, samt den gemensamma uppfattningen av personalen (Hatch & Schultz, 2002). En stark organisationsidentitet skapar förutsättningar för medarbetarna att behålla motivation och engagemang i det dagliga arbetet. Vidare verkar det även för att skapa en förståelse för nya medarbetare och externa parter för organisationens varumärke och mål (Hatch & Schultz, 2002).

### **3.6 Intern rörlighet**

Intern rörlighet är möjlig att definiera likt förflyttning eller förändring av befattning och personal inom ett företag (Hansson, 2005). Personalomsättningen inom en organisation kan minska i det fall de arbetar med intern rörlighet. Detta då personalen kan flyttas och utvecklas inom organisationen, i stället för att söka sig bort från den (Hansson, 2005). Faktorer för utveckling är bland annat, möjlighet att påverka sin lön, kompetensutveckling samt förflyttning till andra tjänster inom företaget. En risk med ett begränsat arbete med intern rörlighet, är att produktiviteten inom organisationen minskar. Därav kan också motivationen och förtroendet för organisationen minska hos medarbetaren, vilket gör att denne presterar sämre mot någon som känner att den utvecklas och kan påverka sin arbetsplats. Trots att den interna rörligheten i första hand påverkar medarbetarna inom organisationen, påverkar ett bristande arbete med intern rörlighet, förmågan att attrahera ny personal. Kännetecken för att organisationen ställer sig positivt till den interna rörligheten är att det är öppna med den informationen företaget arbetar med internt, samt att samtliga medarbetare kan ta del av exempelvis nya affärer, (Hansson, 2005).

Den interna rörligheten är möjlig att dela in i två delar, organisationen och individen (Garavan & Coolahan, 1996). Organisationen syftar på att det existerar fler faktorer än det individuella perspektivet som påverkar en medarbetares förutsättningar för intern rörlighet. Organisationer bör bland annat kunna erbjuda utbildning, erhålla en större storlek samt en fördelaktig struktur (Garavan & Coolahan, 1996). Individen syftar på att det existerar flertalet aspekter inom de sociala strukturerna i samhället som kan påverka en medarbetares förutsättningar till att röra sig internt på en arbetsplats. Dessa kan bland annat påverka den sociala utvecklingen av individen och därmed dess självuppfattning och karriärval. Vidare kan de sociala strukturerna ligga till grunden för de förutsättningar medarbetaren har för utbildnings- och yrkesval. Det vill säga, de tjänster som varit föremål för diskussion under uppväxten (Garavan & Coolahan, 1996). Schein och Maanen (2013) presenterade något de benämner likt career anchors, dessa innefattar olika sätt en medarbetare kan karriär utvecklas på samt hur hen uppfattar denna utveckling. Beroende på individens uppfattning påverkas dennes självkänsla och val under arbetslivet. Enligt denna teori delas arbetstagarens mindset in i fem grupper. En medarbetare som kännetecknas av säkerhet och stabilitet strävar generellt efter att utvecklas så pass mycket inom organisationen att denne erhåller en ansvarsfull och stabil inkomst. Detta innebär att när denna nivå är uppnådd, kommer medarbetaren tacka nej till vidare utveckling eller förflyttning. En arbetstagare med ett tekniskt-funktionellt mindset kommer troligtvis även tacka nej till vidare förflyttning uppåt, i det fall att dennes kompetens inte används i tjänsten. Schein och Maanen (2013) exemplifierar detta med att en ingenjör med ett tekniskt-funktionellt mindset sannolikt inte väljer att axla en chefsroll i det fall hen inte längre arbetar med den tidigare kompetensen. Således skapar dessa fem grupper goda förutsättningar eller hinder för intern rörlighet. Vidare är de av vikt att poängtera att rörlighet inom en organisation inte nödvändigtvis behöver innebära vertikal förflyttning, horisontell är även möjlig (Schein & Maanen, 2013).

### **3.7 Utveckling & kompetens**

Utveckling och karriär har blivit mer betydande för individer (Holland et al., 2002). Det är därför av vikt att medarbetare erbjuds utvecklingsmöjligheter för att få dem att stanna kvar i en organisation, men även för att attrahera nya medarbetare (Tanwar & Prasad, 2016; Holland et al., 2002). Employer branding främjar medarbetarnas utveckling av karriären inom organisationen. Om inte möjlighet till att utveckla en karriär existerar, kan både individen och företaget tappa sin konkurrensfördel (Backhaus & Tikoo, 2004). Ett möjligt sätt att identifiera behov för utveckling inom en organisation är genom medarbetarsamtal. Via medarbetarsamtal kan företagets mål kopplas till en individ och vad som krävs av individen, exempelvis när det gäller kompetens och vad som därmed behöver utvecklas. Medarbetarsamtal kan därmed vara ett sätt för företaget att se till att det alltid finns rätt kompetens (Lindelöv, 2016).

En medarbetare utvecklas när den ökar dess kompetens (Ellström, 1992). Ellström (1992) föreslår en allmän definition på begreppet kompetens, det handlar om en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, kontext eller situation. Vidare handlar kompetens om att utföra ett arbete och att ha förmågan att kunna identifiera, utnyttja och utvidga det tolknings-, handlings- och värderingutrymme som arbetet erbjuder på ett framgångsrikt sätt (Ellström, 1992). Personal med kvalificerad kompetens erhåller en

tendens att förflytta sig då de i de flesta fall attraheras av nya jobbmöjligheter och i större omfattning erbjuds utveckling och utmaningar i det dagliga arbetslivet. Att personal letar sig vidare efter nya utmaningar kan därför ses som ett sätt att ansvara för sin egen utveckling av kompetens (Holland et al., 2002). Att utveckla kompetensen går att beskrivas genom begreppet kompetensutveckling, begreppet berör de olika planerade aktiviteterna som en organisation använder för att utveckla och förbättra sin kompetens. Kompetensutveckling kan innehålla åtgärder såsom personalrörlighet, befordran, rekrytering, utbildning och träning av personal. Eller icke-formell utbildning, exempelvis i form av arbetsplatsträffar, ”on the job learning” och planerade förändringar av arbetsuppgifter eller organisationen i sig (Ellström, 1992).

### ***3.8 Work-life balance***

Work-life balance går att beskriva som en upplevd balans mellan arbete och det övriga livet (Guest, 2002). Work-life balance kan betraktas likt en metafor, där begreppet balans är komplext och förutsätter en lika stor tyngd på båda sidor av ett fenomen. Detta är däremot inte fallet i förhållandet mellan arbets- och privatliv, där kan tyngden på båda sidorna eftersträvas att vara väldigt stor eller väldigt liten, alternativt av olika tyngd. Work-life balance betraktas därav individuellt hos individer (Guest, 2002).

Work-life balance kan inom organisationen hjälpa medarbetarna att koordinera och integrera arbetet med andra aspekter av deras liv, för att öka trivseln (Felstead, Jewson, Nick, Phizacklea & Walters, 2002). Vikten av att organisationer verkar för att deras anställda ska ha en fungerande work-life balance är betydande. Ett flexibelt arbete främjar balansen mellan arbete och privatliv och det skapar därmed fördelar för medarbetarnas hälsa och välbefinnande (Casey & Grzywacz, 2008). Work-life balance värderas därmed högt av många medarbetare på arbetsmarknaden och gynnar arbetet med att betraktas som en attraktiv arbetsplats genom exempelvis flexibla arbetstider. På så sätt gynnar work-life balance arbetet med att attrahera personal (Tanwar & Prasad, 2016; Barrow & Mosley, 2005). Anställda presterar som bäst när det finns balans mellan privat- och arbetsliv, samtidigt som de anställda upplever en ökad trivsel och mår bättre. Arbetsgivare tjänar därmed på att uppmuntra till balans mellan arbetsliv och privatliv (Barrow & Mosley, 2005).

## 4. Resultat

I detta kapitel presenteras den empirin som den fenomenografiska analysen har genererat. Kapitlet är uppdelat i uppsatsens tre teman; attrahera, utveckla och behålla. Först presenteras en genomgång av organisationens övergripande arbete med employer branding. Resultatet presenterar därefter HR-chefens uppfattning om hur organisationen arbetar med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla sin personal. Tillsammans med chefer och medarbetares uppfattningar av arbetet, för att besvara uppsatsens frågeställningar. I resultatet benämns intervjupersonerna likt informant, intervjuperson eller utefter dess roll inom organisationen.

### 4.1 Övergripande arbete

I resultatet kommer organisationens EVP att lyftas under ett flertal gånger. Detta är organisationens arbetsgivarerbjudande och kan således kopplas till flertalet av de delar som kommer att beröras i resultatet. I konsekvens av detta och att andra delar inom employer branding kan kopplas till varandra, är det utmanande att hålla isär de olika temana. Begreppen och ämnena attrahera, utveckla och behålla hänger därmed ihop och går in på varandra under resultatet. EVP:t presenteras således likt ett övergripande arbete, genom att denna går att koppla till flertalet av de delar vi senare berör.

HR-chefen förklarade att arbetet med employer branding i organisationen tagit sin utgångspunkt i ett framtaget employer value proposition dokumentet. EVP:t användes både som ett välkomst kit innan den anställde påbörjat sin anställning och när den anställde precis börjat i organisationen, samt slutligen när individen är anställda hos dem. Organisationens EVP utgår i fyra beteenden de strävar efter och betraktar sig själva att vara: experter, engagerade, ansvarstagare och innovativa. EVP:t utarbetades på en konferens under 2019 där organisationen hade en workshop med samtliga medarbetare. Under workshopen blev deltagarna indelade i grupper där de fick diskutera och ta fram värdeord de betraktade relevanta, samt beskriva hur de arbetade dagligen med detta inom organisationen. HR-chefen påpekade att detta var ett effektivt sätt för att belysa HR:s dagliga arbete med employer branding, samt ett sätt att ge de anställda inflytande på hur HR bör arbeta med detta. Hen förklarade hur organisationen fick vara med och påverka: “[...] definiera vad de innebär att vi är engagerade, då har vi tagit fram olika aktiviteter och associationer vad är de vi faktiskt gör i vårt dagliga arbete där vi visar att vi är engagerade, experter och innovativa och så vidare.” (IP, 2021). Efter diskussionerna röstades de mest populära värdeorden fram och tillsammans skapade de därmed organisationens EVP. Vidare definierades vad värdeorden innefattade för organisationen rent praktiskt och hur dessa erbjuds, arbetas med och syns i organisationen. HR-chefen förklarade att organisationen även fick i uppgift att efter konferensen skapa en employer branding-grupp bestående av ledningen och representanter från respektive avdelning. Dessa benämner HR-chefen likt employer branding-ambassadörer. Gruppen skulle verka likt ett komplement och ett verktyg till organisationens EVP. Inom gruppen skapades fyra mindre undergrupper vilka fick ett ansvarsområde var, baserade på de olika professionella beteenderna som tagits fram. Därefter var deras uppgift att driva de event som utgick från dessa beteenden, som frukostar och personalfester.



## 4.2 Attrahera

### 4.2.1 Attraktionstrategier

HR-chefen förklarar att organisationen måste attrahera personal. En orsak till behovet av employer branding och att attrahera personal är den geografiska placeringen av huvudkontoret, som inte är belägen i en huvudstad som liknande företag är. Denna påverkar möjligheten att attrahera och anställa nya medarbetare. Hen menar att *“viss kompetens är jättesvår att hitta.”* (IP, 2021) och en konsekvens kan därmed bli att rekryteringsprocesserna blir långa och kostsamma. Organisationen behöver därför vara envisa och flexibla under rekryteringen, samtidigt som arbetsplatsen behöver vara attraktiva, enligt informantens uppfattning. En av de tjänster hen menar är utmanande för dem att tillsätta är aktuarier. Hen förklarar att detta är försäkringsmatematiker, vilket är en högt efterfrågad tjänst på arbetsmarknaden då det existerar fler jobb än färdigutbildad kompetens.

HR-chefen beskriver vidare hur organisationen arbetar med att attrahera personal. Detta sker bland annat genom att på en mindre nivå delta på arbetsmarknadsmässor för universitetsstudenter inom ekonomi. Målet under dessa evenemang är att möta potentiella kommande medarbetare, samt att skapa en större kunskap för organisationen i allmänhet. Hen förklarar *“Och de var många som inte kände till oss, och att vi hade huvudkontor här i X, sen var vi med året efter igen och då var de flera som hade sett oss året innan, de va ju lite roligt, bara där såg man första gången att det gav effekt.”* (IP, 2021) Anledningen till att organisationen behöver synas på detta sätt, uppfattade informanten är för att de inte har möjlighet att arbeta på samma sätt som andra större försäkringsbolag. *“[...] vi kanske inte har som dom stora bolagen möjlighet att ta in utexaminerade utan efterenheter”* (IP 2021). Informanten poängterar därmed sin uppfattning om att deras strategi är att *“[...] väcka ett intresse längre fram”* (IP, 2021) hos studenterna. Under arbetsmarknadsmässorna försöker organisationen därför skapa ett större nätverk på sociala medier. *“Men också att addera mig och X på LinkedIn så vi fick in dom i vårt nätverk då vi lägger ut mycket annonser där så att vi fick in dom i vårt flöde”* (IP, 2021). Utöver denna strategi beskriver HR-chefen hur en övergripande strategi även används, däribland via organisationens närvaro i sociala medier, såsom på Facebook och LinkedIn. Dessa plattformar använder de även utanför dessa mässor, för att marknadsföra och uppmärksamma nya tjänster för att attrahera nya medarbetare. *“Men faktum är att LinkedIn är väldigt bra. Där hittar vi många, särskilt då nu när vi annonserar ut i världen- det är väldigt bra att annonsera via LinkedIn.”* (IP, 2021). HR- chefen förklarar att organisationen driver arbetet med att attrahera nya medarbetare genom att driva olika aktiviteter och events inom företaget, som välkomstfrukostar, sommar/julfester och workshops som sedan läggs ut och uppmärksammas på sociala medier, för att uppmärksamma och marknadsföra vad som sker samt erbjuds i företaget.

Både chefer och medarbetare berättade att de aktivt sökt sig till organisationen på egen hand. Detta har däremot skett via olika plattformar och tillvägagångssätt. En medarbetare berättade att hen sökt efter att en tidigare kollega påbörjat en anställning hos organisationen och talat positivt om dennes upplevelser. Däremot påpekar hen att *“Jag skulle vilja säga att egentligen var de väl inte organisationen i sig som gjorde att jag ville arbeta där utan det var tjänsterna som jag var intresserade av”* (IP, 2021). En annan medarbetare hade sökt efter att dennes tidigare tjänst tagits bort inom en annan organisation och därav

sökte de tjänster som fanns utlagda på LinkedIn. En tredje medarbetare sökte även den via annons på en hemsida men detta efter att hen känt igen företaget från en av de mässor de ställt ut på. Detta innebär att uppfattningen om hur organisationen attraherar personal går till, till viss del stämmer överens mellan medarbetare och HR-chefens uppfattning. Den övergripande strategi, att attrahera via sociala kanaler, delade samtliga informanter i alla roller. Däremot var de endast en medarbetare som berörde uppfattningen om att arbetsmarknadsmässan legat till grunden för attraktionen och så företaget delvis arbetar med att attrahera personal. En av cheferna delar HR-chefers uppfattning och berättar att hen uppfattar att organisationen lägger mycket tid på hur de vill synas i exempelvis sociala medier och därmed nå ut attraktion där. En annan medarbetare förklarar sin uppfattning om hur arbetet med att attraherar personal ser ut. Hen förklarar att hen egentligen inte märkt av några attraktionstrategier från företaget utan såg det som en ren tillfällighet hen hittat och sökt sig till företaget. Den sista chefens uppfattning om hur organisationen arbetar med att attrahera personal skiljde sig från övriga informanter. Hen berörde endast den internationella aspekten som erbjuds och att det därmed är en *“unik möjlighet”* (IP, 2021) att påbörja en anställning inom företaget och att det därmed är på det sättet företaget attraherar personal.

#### **4.2.2 Den internationella aspekten**

Enligt HR-chefen är en av de faktorerna som gör att personal attraheras till organisationen och som gör arbetsplatsen attraktiv, det faktum att de är ett internationellt företag som både ger möjlighet för utländska personer att arbeta i Sverige samt en infart för svenskar att kunna arbeta utomlands. Hen förklarar hur organisationen attraherar personal genom sin internationella aspekt. *“dels det internationella som jag varit inne på, de måste man vara väldigt införstådd med.”* (IP 2021) Den internationella aspekten redogörs och syns i organisationens arbetsgivarerbjudande (EVP) under ett av de fyra professionella betenderna och värdeorden. Under experter lyfts den internationella och mångkulturella expertisen där anställda internationellt välkomnas och erbjuds. I konsekvens av detta är det talande språket inom organisationen engelska och mångfalden av olika nationaliteter är stor hos personalen. Både en av cheferna och två av medarbetare berättade hur dessa sökt sig till organisationen i anledning av att koncernen och företaget är ett stort internationellt bolag och där de ser möjlighet till utveckling. Detta stämmer därmed överens med HR-chefens uppfattning om vad som gör dem attraktiva. En av medarbetarna berättade: *“Jag tyckte att för att vara ett försäkringsbolag så kändes de nytänkande och internationellt och flexibelt [...]”* (IP, 2021). Resterande av informanterna, en chef och en medarbetare, delade inte samma uppfattningar gällande huruvida den internationella aspekten attraherar till arbetsplatsen. De nämnde inte den internationell aspekten överhuvudtaget. Flera av intervjupersonerna har därmed uppfattningen om att organisationen är en attraktiv arbetsplats och därmed attraherar personal på grund av sin internationella aspekt som syns, men denna bild delas inte av alla.

#### **4.2.3 Kännedom om företaget**

HR-chefen beskriver hur hen uppfattar företaget som omtalat i utlandet men på lokal nivå mindre välkänt. Hen menar därför att många inte har kännedom om organisationen innan de får en anställning hos dem. HR-chefen för fram kontorets geografiska position som en påverkande faktor i arbetet med att attrahera personal *“I och med att vi är ett försäkringsbolag är de ovanligt att ha huvudkontor i [...], bank och försäkringsbolag har oftast sina*

kontor i Stockholm eller i storstäderna, vilket gör att vi har svårt att de svårt att hitta kompetens, kunskap inom försäkringsbranschen” (IP, 2021). Intervjuerna tillsammans med medarbetare och chefer visade däremot olika uppfattningar gällande kännedom om företaget, både gentemot varandra samt mot HR-chefens övertygelse. En av medarbetarna uttryckte att hen hade viss vetskap om organisationen innan men att ”*De är en liten spelare i försäkringsbranschen, de är knappt att folk vet vad X är*” (IP, 2021). Medan en annan medarbetare berättade att hen tänkte ”*Att de var en stor organisation och huvudkontor här i X vilket jag tyckte kändes bra för framtiden och karriär att inte behöva flytta*” (IP, 2021). Ett resonemang för organisationens placering, berörde flertalet av informanterna under intervjuerna, de såg på fördel i att inte behöva flytta. Den tredje av medarbetarna hade ytterst liten uppfattning om organisationens varumärke och kännedom sen innan ”*Då skulle jag ljuga om jag sa att jag visste något om de, de var mer att jag selekterade ut vad för finns de för försäkringsjobb ute just nu och så låg de ute och så sökte [...]*” (IP, 2021). En av cheferna uttryckte att hens tidigare kännedom om företaget var lågt, däremot hade hen sett deras organisations logga tidigare och hade därmed en vag kännedom om företaget sedan tidigare. Den andra chefen förklarade vidare hur hen tror att det mer är tjänsterna som attraherar till företaget snarare än kännedomen om företaget och dess varumärke. Hen förklarar ”*[...] en specifik tjänst som kanske är attraktiv för den som har sökt och jag tror kanske inte så mycket själva företaget*” (IP, 2021) Majoriteten av informanterna förklarade därmed en låg kännedom mot organisationen sedan tidigare samt att informanterna upplever att kännedomen mot företaget är låg.

## 4.3 Utveckla

### 4.3.1 Utvecklingsstrategier

Medarbetarna och cheferna uppfattar att utveckling av personal i företaget, sker genom både extern och intern utveckling. HR-chefen förklarar att målet med utvecklingsstrategierna i företaget är att medarbetarna ska få utveckla nya kompetenser och utvecklas inom organisationen. ”*Dels att de ska känna att de lär sig nytt, att de kan ta sig an nya utmaningar och nya tjänster inom organisationen.*” (IP, 2021). De ser på stort allvar på att deras personal ska få möjlighet till utveckling men även att de behöver arbeta med att behålla den personalen de väljer att lägga resurser på. HR-chefen beskriver att hen uppfattar att arbetet med att utveckla personal både sker internt och externt inom organisationen. Hen menar att den interna utbildningsplanen togs fram genom employer branding-ambassadörerna i företaget. Dessa internutbildningar är frivilliga och sker via informella utbildningar, hen påpekar att det fanns användbar kompetens från personalens sida. ”*Ja vi har en enorm kunskap och kompetens inom väggarna här, och då har vi ju skapat någonting som vi kallar [...] intern utbildning. För utbildning innebär ju inte alltid att åka till Stockholm och bo på hotell. Vi har ju kunskap och kompetens här.*” (IP, 2021) HR-chefen förklarar hur de olika interna utbildningarna kunde ta olika form och ske på olika vis exempelvis genom frukostevent och arbetsplatsträffar där personalen lär av varandra. Rörande den externa utbildningen, talar HR-chefen om deras medarbetarsamtal. Under dessa för den anställde och dennes chef en diskussion om behovet av utbildning, om den anställde uppfyllt sina mål samt vad denne känner för behov rörande utveckling. Antalet samtal har även ökat från ett till fyra per år ”*Vi såg i våra medarbetarundersökningar att flera saknade mer återkoppling och mer individuell återkoppling. [...]. Då införde vi något som kallas ‘quartal follow up’ där vi tog fram en mall där vi*

sätter smarta mål varje år.” (IP, 2021). Erhåller den anställa ett behov eller vilja till att utvecklas, undersöker organisationen om de finns möjlighet att utbilda internt. Annars letar de utbildning externt, vilket även kan innebära att de hyr in personal. *“HR samlar in och går igenom alla avdelningar, då ser vi att man exempelvis efterfrågar excel utbildning eller powerpoint utbildning. Och i stället då för att skicka iväg alla på olika utbildningar görs de en upphandling och tar in en extern lärare [...].”* (IP, 2021).

Den övergripande uppfattningen kring organisationens arbete med utveckling av personal ansågs god, enligt samtliga av medarbetarna och en av cheferna. Den andra chefen har dock en mer kritisk inställning till arbetet med utveckling av personal och anser att organisationen egentligen inte jobbar i någon vidare stor utsträckning med utveckling av sin personal. Vidare existerar det vissa skillnader mellan deras uttalanden. Under intervjun tillsammans med medarbetarna bekräftar dem utvecklingsstrategin för de anställda och att denna grundar sig i kommunikation mellan medarbetare och dennes chef. En av medarbetarna ser positivt på detta och menar att *”Jag tycker dom arbetar bra med de, jag har en ganska tät dialog med min chef med vad jag vill förbättra och vad hon känner är viktigt att jag ska förbättra och utveckla.”* (IP, 2021). En annan medarbetare påpekar dock en annan uppfattning, hen har själv behövt lyfta behovet av utbildning under medarbetarsamtalen men har fått möjlighet att gå på de utbildningarna hen velat och kunnat i mån av tid. Ansvar ligger således till största del på medarbetaren, i dennes uppfattning. Hen förklarar *“då är det rätt så mycket upp till mig själv faktiskt, att ta reda på vad jag känner att jag vill ha och så får jag gå och fråga om jag får antingen ja eller nej”* (IP,2021) En av cheferna berör även tidsaspekten, hen påpekar bristen av tid till utveckling inom organisationen, *“Det är svårt att vara borta.”* (IP, 2021). Vilket hen syftar på både chef och medarbetares möjligheter att vara borta från ordinarie arbete. En annan uppfattning om arbetet med utveckling uttryckte den andra chefen, hen menar att det inom organisationen fanns ett stort intresse av utveckling och medarbetaren blir uppmuntrad till att nå sina mål via interna utveckling. *“Men vad ska jag säga man tillåts inte sitta still där, på ett positivt sätt så blir man väldigt både pushad och coach att utvecklas”*(IP,2021). Den tredje medarbetaren uppfattar utvecklingen inom organisationen som delvis utmanande då dennes möjlighet till att ta del av en utveckling, blivit begränsad vid ett tillfälle. Detta förklarar hen då denna uttryckt och fått möjlighet till en utbildning för utveckling, men som sedan aldrig blivit av.

### **4.3.2 Horisontell och vertikal utveckling**

Flertalet av informanterna talar om kopplingen mellan hierarki och utveckling. En medarbetare uttrycker att hen ser positivt på organisationens arbete med utveckling av personal och deras möjlighet till att klättra inom organisationen: *“Det känns ju väldigt lovande inför framtiden att kunna plocka på sig en större kavaj inom bolaget”* (IP,2021). Däremot påpekar de två andra medarbetarna att de enligt deras uppfattning existerar en allmän tanke om att den enda innebörden av att utvecklas är att *“klättra uppåt”* inom organisationen och därmed utveckling mot att avancera i roll. Båda dessa medarbetare förklarar att denna tanke såg ut att vid utveckling inom organisationen handlar det om att kunna ta på sig en större roll och avancera i organisationen. De överensstämmer däremot inte med deras egen uppfattning av utveckling och ser därför värde i att utvecklas inom sin tjänst och som person, utan att behöva ta en mer senior roll. Medarbetarna erhåller olika uppfattning gällande synen på utveckling. HR-chefen resonerar även för detta och för fram att hen har förståelse för medarbetarnas olika krav och önskemål. *“Det är viktigt att tänka*

att alla vill inte utvecklas. [...] Vi har en klick som är så nöjda med det dem gör och dem gör samma sak om och om igen och vi behöver dem också.” (IP, 2021). En av cheferna uppfattar det som att det inom organisationen finns möjlighet att utvecklas vertikalt, men att det inom den specifika gruppen är viss begränsat till den horisontella utvecklingen. Den andra chefen påpekar att hen såg relativt goda förutsättningar för att anställda ska kunna utvecklas inom företaget men talade inte vidare om respektive horisontell eller vertikal utveckling.

### 4.3.3 Intern rörlighet

HR-chefen förklarar att i organisationens utarbetade arbetsgivarerbjudande, EVP, förklaras hur begreppet experter syftar till att varje medarbetare bör vara prestigelös och därmed dela med sig av dess kunskaper till resten av verksamheten. För att uppnå detta, arbetar företaget med interna utbildningar, intranät samt möten vecko- och månadsvis, både för respektive avdelning och för hela kontoret. Detta är ett sätt organisationen arbetar och erbjuder utveckling. Vidare under det professionella beteendet innovativa beskrevs mobility eller den interna rörligheten. HR-chefen menar att de “[...] uppmuntrar till att söka internt. Vi värdesätter att folk är lojala, intresserade och är omttyckta i organisationen. Då känner vi att vi vill satsa, även om de inte kan allt.” (IP, 2021). Vidare förklarar hen rekryterarnas resonemang vid annonsering av en ny tjänst. “Är du nyfiken och orädd går det att lära sig, till skillnad om du får in någon med jättebra CV och superbra kompetens men inte kan tänka utanför boxen och inte är särskilt trevliga och sympatiska, då funkar de ju inte.” (IP, 2021) HR-chefen uppfattar det därmed som att HR värdesätter kompetens och kunskap de redan besitter inom verksamheten och ser fördelaktigt på att kompetensutveckla redan tidigare anställda. Detta utgör således en av deras utvecklingsstrategier. Informanten exemplifierar den interna rörligheten genom att redogöra för ett fall där en anställd inom kundtjänst tillsattes på en mer junior tjänst, trots att denne inte erhölet den rätta kompetensen. Detta skedde genom att hen följde deras idealmål för medarbetare och därför såg HR en långsiktig potential för både den anställde och organisationen i helhet. Därefter genomgick denne utbildningar för att matcha sin kompetens med kraven på tjänsten. Den interna rörligheten bygger således på den interna och externa utbildningen som employer branding-gruppen tagit fram.

Samtliga av medarbetarna och cheferna berättade hur organisationen arbetar med intern rörlighet för att utveckla personal. Det dock ingen av medarbetarna som erhåller en personlig erfarenhet av den interna rörligheten, vilket skapar en okunskap i ämnet. En av medarbetaren förklarar “I och med att jag inte hamnat i den situationen är de svårt att veta hur de skulle gå till” (IP, 2021). Däremot för en annan medarbetare, trots detta, ett resonemang för möjligheterna till att byta mellan avdelningar “Jag tror inte att de är helt vattentäta skott utan de finns möjlighet om man märker att ‘nu skulle ja vilja utvecklas” (IP, 2021). Den tredje medarbetaren redovisar en liknande uppfattning, både till bristen på personlig erfarenhet och prognosen för de som önskar röra sig internt. “Man kan gå åt sidan också, alla ser ju inte det som en karriärstege att gå uppåt liksom utan man kan utvecklas antingen genom att utveckla sin egen kompetens eller gå åt sidan och göra något helt annat. Det finns ju säkert möjlighet till att göra om man vill.” (IP, 2021). En av de chefer tar även den upp faktumet att utveckling kan ske åt olika håll via den interna rörligheten och inte bara hierarkisk “uppåt” inom organisationen. Fortsättningsvis poängterar hen att hen uppfattar det som att det finns goda möjligheter att röra sig “inom samma nivå” men mer utmanande att axla en chefsroll. Den andra chefen berättar att hen tagit

del av den interna rörligheten genom olika roller inom tjänst samt tagit del av ledarskapsutbildningar när hen avancerade till chef. Dessa ledarskapsutbildningar är även en del av den årliga verksamheten för chefer där de får möjlighet till att träffas och lära sig nya moment inom ledarskap.

## 4.4 Behålla

### 4.4.1 Organisationskultur

HR- chefen förklarar att hen upplever att organisationen generellt är duktiga på att behålla sin personal och arbetar med detta genom sin organisationskultur som ska spegla arbetet. HR-chefen menar att de fyra professionella beteenden i organisationens EVP fungerar som värderingar som genomsyrar organisationen. HR-chefen förklarar hur begreppet engagerade ur deras EVP grundar sig i organisationskulturen och gemene mans trivsel samt intresse för, och bland, resterande medarbetare. Organisationskulturen främjas bland annat genom personalfester för ökad sammanhållning, fredagsfika varje vecka samt firandet av den indiska färgfestivalen Navarati. Navarati används även likt en symbol för mångkultur inom organisationen. Begreppet ansvarstagande behandlar varje individs drivkraft till att efterfölja organisationens EVP. HR-chefen redogör för hur de brukar beskriva en idealisk och typisk medarbetare för deras organisation: *“Det är någon som [...] är orädd, nyfiken och har mycket energi. Så den har personligheten: glad och lättsam men ändå bestämd.”* (IP, 2021). Vidare förklarar hen hur arbetsplatsen präglas av öppenhet och högt i tak samtidigt som medvetenheten om att medarbetaren inte kommer till ett färdigdukat bord finns. Resterande informanter delar denna uppfattning av hur de inom organisationen är. En chef beskriver att de är öppna men bestämda i organisationen, en annan chef beskriver att organisationen har en öppen och konstruktiv kommunikation. En medarbetare förklarar att det inom organisationen finns en öppenhet med driv och ansvarskänsla. De två andra medarbetarna talar även om ett öppet och trivsamt klimat på arbetsplatsen.

En av medarbetarna förklarar att hen tror att organisationen arbetar med att behålla personalen främst genom att arrangera olika aktiviteter och events på arbetsplatsen. *“Från HRs sida tror jag kanske att man upplever att man arbetar aktivt för att behålla personalen genom att man har typ julfest och sommarfest och bjuder på fika och alla såna saker.”* (IP, 2021). Vilket även de två andra medarbetarna för fram. Denna uppfattning delas av de båda cheferna där den ena förklarar att organisationskulturen speglas genom de olika festerna och events som arrangeras. Den andra chefen refererar till organisationens EVP med värderingar och där hen förklarar att arbetet med att behålla personal sker genom exempelvis olika aktiviteter i företaget.

HR-chefen förklarar hur organisationen har en öppen och trivsam organisationskultur på arbetsplatsen, vilket hen tror är en faktor till att personal stannar i organisationen. Informanten påpekar även sin förståelse för vikten av en god organisationskultur inom företaget *“Vi spenderar mer tid på kontoret med varandra här än med våra familjer och vänner och nära och kära som vi faktiskt har valt. Så de är ju väldigt viktigt att vi kan skratta tillsammans [...]”* (IP, 2021). Samtidigt poängteras vikten av att medarbetarna ska få vara mänskliga och därmed ha dagar där de inte behöver prestera felfritt socialt. HR-chefen förklarar *“Det är ett givande och tagande där man inte bara kan förvänta sig att de ska ställa upp, ställer vi upp ställer de upp tillbaka.”* (IP, 2021). Sammanfattningsvis

upplever hen ett högt tempo i arbetet men att stämningen är god på arbetsplatsen. Vidare talar hen flertalet gånger att det inte bör vara "vattentäta skott" mellan avdelningen, utan att alla bör arbeta för en helhet i organisationen, där hen syftar på organisationskulturen och den interna rörligheten.

Samtliga medarbetare och chefer berättar att organisationen arbetar med att behålla sin personal genom organisationskulturen. Intervjuerna med chefer och medarbetare visar att det existerar delvis olika uppfattningar av organisationens värderingar inom företaget och organisationskulturen i helhet. Båda cheferna förklarar och redogör för hur organisationens värderingar går att se i organisationens EVP. Två medarbetare förklarar att de vet om att organisationen har uttalade värderingar och har hört talas om dem men att de inte kan redogöra för dem. En annan medarbetare uttrycker att hen vet om dessa värderingar men att hen inte märker av dem så mycket och har svårt att redogöra för dess innehåll: *"Vi har ju det här att 'vi är engagerade' och 'experter' och 'ansvarstagande' och du vet allt det här. Och dem har vi ju på våra väggar. Men det är inget man tänker på i det dagliga arbetet så."* (IP, 2021).

#### 4.4.2 Aspekter för långsiktighet

Enligt HR-chefens uppfattning har organisationen en låg personalomsättning inom företaget, vilket betyder att personal väljer att stanna länge. *"Vi har ju väldigt låg personalomsättning. Vi ligger ju under fem procent."* (IP, 2021). Vilket informanten menar kan kopplas till både delar i EVP:t och organisationskulturen i företaget som faktorer för att behålla personal. Däremot ser hen viss kritiskt på en för låg personalomsättning *"Vi vill ju inte vara nollprocentiga i omsättningen för de ska ju vara så att när någon säger upp sig på en avdelning så tittar vi på vad har vi för kunskap kompetens bland de individerna vi har idag, kan vi röra runt lite?"* (IP, 2021).

Vidare existerar det skillnader mellan informanternas uppfattning av hur organisationen arbetar med att behålla personal. Vid fråga om hur organisationen arbetar med detta svarar en av medarbetarna att hen upplever att de är duktiga på att anpassa sig till de medarbetarna de ser stort värde i. De fångar då upp dem när de behöver en förändring eller mer stimulans för att fortsätta se långsiktigt på dess roll inom verksamheten. En av cheferna bekräftar detta, *"När jag har känt att 'nä nu räcker de för mig' [...] har jag blivit erbjuden någonting. Kanske en annan roll eller en liten förändring av den roll jag haft."* (IP, 2021). Arbetsplatsens geografiska position tror HR-chefen är en av faktorerna som påverkar personalomsättningen och därmed organisationens arbete för att behålla personal. *"Hade vi legat i Stockholm så hade vi antagligen haft en annan personalomsättning, för där finns de fler tjänster att söka för skadereglerare och kundtjänstmedarbetare inom försäkring, det finns inte så mycket att välja på här i [...]"* (IP, 2021).

Gemensamt för medarbetarna var att de ser positivt på att stanna under en längre tid, i det fall deras personliga krav uppfylls. Samtliga medarbetare och chefer lyfter vikten av att trivas med kollegorna och att organisationskulturen upplevs som god. Vidare såg samtliga ett behov av en upplevd utveckling, inte nödvändigtvis en hierarkisk klättring utan att arbetsuppgifterna i dess tjänst är stimulerande och personligt utmanande. Två av medarbetarna upplever dock personalomsättningen inom företaget som relativt hög. En av dem uttryckte *"Det har ändå varit många som börjat och många som slutat under den tiden jag varit här."* (IP, 2021), däremot förklarar informanten att det enligt hen är en naturlig

konsekvens av att någon inom gruppen slutar. Hen förklarar vidare att *“Det går väl lite i cyklar, börjar en hoppa av så hoppar flera av.”* (IP, 2021). Den andra medarbetaren tror att personalomsättningen grundar sig i att många av företagets medarbetare är relativt unga. Hen menar att *“Det är blandat och väldigt mycket unga människor och de har väl lättare att byta jobb”* (IP, 2021). Båda cheferna menar att de uppfattar det som att organisationskulturen är en av de tyngsta faktorerna för att personalen ska bli långvariga i organisationen.

#### **4.4.3 Work-life balance**

HR-chefen uttrycker att en del i arbetet med att behålla personal är att se till personalens behov på arbetsplatsen för att de ska bli långvariga. Personalen bör få utrymme att vara mänskliga och se till andra aspekter av den anställdes liv. Denna uppfattning delas av nästintill samtliga informanter men en variation i uppfattningen existerar då flertalet av dem beskrev att deras upplevelser av en god work-life balance bidrar till att de ser mer långsiktigt på organisationen. En skillnad i uppfattningar var att denna aspekt lyfts mer av medarbetare och chefer än HR-chefen. Vidare påverkar det hur mycket de upplever att organisationen arbetar med att behålla sin personal. En av medarbetaren förklarar att det för hen är viktigt med flexibilitet, likt flexibla arbetsuppgifter, tider och arbetsformer för att hens ska trivas på en arbetsplats. Detta för även en chef fram och förklarar att *“Det är viktigt för mig att det är en flexibel arbetsplats, att inte jag är för styrd utan att jag kan styra mitt arbete ganska mycket själv”* (IP, 2021). Vidare för en annan medarbetare ett liknande resonemang och förklarar att hen efterfrågade *“En flexibel arbetsplats där man kan arbeta på de sättet man vill arbeta på, de behöver inte vara att sitta på samma plats 9–17 och göra samma saker, så flexibilitet och få möjligheten att göra saker så som man känner att man vill göra dom”* (IP, 2021). Den andra chefen berör även relationen mellan arbete och privatliv *“Man får ju en bättre livskvalité med färre pendlingar- lättare hantera livspusslet, roligare att ses, så sådana saker.”* (IP, 2021). Vilket syftar på att hen såg med fördel på möjligheten till att vara flexibel med sin arbetsplats. Den sista medarbetarens uppfattning kring work-life balance skiljer sig till viss del åt från de tidigare informanterna, hen lägger störst vikt vid att känna sig sedd på arbetsplatsen och berörde inte begreppet flexibel under intervjun.



## 5. Analys & Diskussion

Följande kapitel inleds med en metoddiskussion om uppsatsens val av metod. Därefter analyseras och diskuteras det empiriska materialet som återfinns i kapitel 4 med stöd av teorier som presenterats under kapitel 3. Analys och diskussion avser att svara på uppsatsens syfte. Kapitlet är strukturerat efter uppsatsens tre teman samt dess underkategorier från resultatet. En sammanslagning mellan kategorierna intern rörlighet och horisontell och vertikal utveckling har gjorts, på grund av att dessa aspekter analyseras nära och är svåra att skilja från varandra.

### 5.1 Metoddiskussion

Med bakgrund i uppsatsens metodologiska val och överväganden vill vi nedan lyfta fram och diskutera ett antal aspekter. Det tillkommer både för- och nackdelar av studiens valda tillvägagångssätt, vilka kan ha påverkats studies resultat. Teorin om fenomenografisk analys uppfattade vi som tydlig i dess sju genomförande steg, i praktiken var detta inte lika enkelt. Vi ansåg att det var svårt att samla in olika uppfattningar i olika kategorier, eftersom många uppfattningar går ihop med varandra. Å ena sidan kan intervjufrågorna ha varit ställda så att svaren blivit för lika varandra eller att frågorna varit för öppna, vilket kan ha påverkat uppfattningarnas kategorisering. Å andra sidan kan vår roll som forskare påverkat analysarbetet, eftersom det är vi som både bestämmer vilka passager som är viktiga och bildar kategorier. På grund av studiens omfattning genomfördes sex intervjuer. En möjlig kritisk aspekt är att fler intervjuer hade genererat fler uppfattningar till utfallsrummet om fenomenet. Å ena sidan visade våra intervjuer att informanterna hade liknande uppfattningar om vissa delar. Å andra sidan kan inte empirin utesluta att det kan existera andra uppfattningar, vilket vi är medvetna om. Vidare hade ett bredare urval möjligen kunnat ökat generaliserbarheten då ett större urval hade kunnat generera fler uppfattningar och variationer, däremot var vi tvungna att ta hänsyn till aspekter såsom tid och uppsatsens omfattning vilket begränsade oss i detta fall.

Intervjuerna genomfördes digitalt, vid semistrukturerade intervjuer är de av stor vikt att forskaren visar sig intresserad och ställer både följdfrågor samt uppmuntrar informanten. Detta innefattar att intervjuaren är uppmärksam och nickar med i svaren för att visa intresse genom kroppsspråk under intervjun. Detta kallas icke-verbal probing. Vid digitala intervjuer var denna icke-verbala probingen stundtals svår att genomföra, då viss fördröjning kunde förekomma på bilden. En ytterligare nackdel för digitala intervjuer är de tekniska störningarna som kan uppstå. Under våra intervjuer var detta inget övergripande problem men under en intervju blev det stundtals störningar på informantens ljud. Detta blev därmed märkbart i transkriberingen som försvårades. För att kontrollera informantens utsaga återvände vi till hen via mail efter genomgången av transkriberingen och försäkrade oss om att transkriberingen var en korrekt uppfattning av vårt samtal. En viktig aspekt som vi tar med oss i framtiden är att be informanten upprepa sig vid liknande händelser för att transkribering ska bli korrekt från början. I en annan intervju stördes intervjun av störande ljud från vår sida men informanten tog detta bra och bad oss upprepa oss vid de tillfället där hen inte hört frågan. Vidare en aspekt att diskutera är att vid genomförande av intervjuer med två forskare, kan detta betraktas problematiskt då intervju-situationen är ett socialt möte och vid flera forskare kan det uppfattas som en obekvämt situation för den som blir intervjuad. Vilket kan ha gjort att våra informanter inte haft

mod att vara ärliga i sina intervjuer. Dock är detta inget vi upplevt i våra intervjuer och risken med detta minimeras med tanke på att intervjuerna skedde digitalt, vilket minskar maktbalansen mellan oss som forskare och våra informanter. Samt att enbart en av oss var synlig på bild under intervjun.

På grund av att vi har intervjuat olika informanter med olika roller skapas en mer representativ bild av organisationen. Dock kan urvalet i detta fall ändå kritiseras, på grund av att relativt få anställda representerade en större population. Däremot är det möjligt att argumentera för att vi trots detta, skapat de mest fördelaktiga förutsättningarna för vår studies omfång och representativiteten av organisationen då vi tagit hänsyn till olika roller, kön, anställningstid och avdelning i urvalet. Vi är således medvetna om att informanternas svar går att relatera till fler parametrar än dess roll som HR-chef, chef eller medarbetare. Andra aspekter som exempelvis anställningstid eller avdelning är parametrar vi diskuterar i vår analys och diskussion i konsekvens av att dessa kan påverka informantens uppfattning av fenomenet. På grund av uppsatsen omfattning och vår tidsåtgång behandlas detta i större utsträckning, trots att vi ser det intressant att undersöka detta närmare. En vidare aspekt att diskutera är att vi i studien valde bort att presentera en urvalstabell för att beskriva vårt urval. Detta gjordes för att undvika att kunna identifiera och urskilja informanterna. En nackdel mot detta val är dock att användningen av en sådan tabell hade möjligen skapat en tydligare bild både i resultatet, för läsaren och förståelse för urvalet.

En vidare kritisk aspekt kring vårt urval är att några av informanterna togs fram med hjälp av vår kontaktperson. Detta gjordes då enbart två av intervjupersonerna anmälde sitt intresse efter vårt publicerade missivbrev och därigenom behövde vi assistans för att finna fler intervjupersoner. Det existerar en risk att detta kan ha påverkat studiens urval och därmed uppsatsen resultat. Exempelvis kan kontaktpersonen valt ut informanter i relation till en viss åsikt. Eller att intervjupersonerna känt sig pressade att ställa upp i avseende av kontakt via vår kontaktperson. Detta är dock inget vi anser har skett i studien då det i vårt resultat visat sig varierade uppfattningar där både positiva och negativa aspekter lyfts. Vi vill även lyfta att det genom kontaktpersonens hjälp möjliggjordes att studien kunde genomföras och därav var användandet av hens hjälp värdefullt för oss.

## ***5.2 Attrahera***

### **5.2.1 Attraktionsstrategier**

I resultatet framgick det att HR-chefen förde ett likartat resonemang likt forskarna Ambler & Barrow (1996), Backhaus & Tikoo (2004), Berthon et al., (2005) och Reis och Braga (2016) för om vad ett arbete med employer branding innebär. Enligt samtliga parter rymmer det både att attrahera och behålla personal i en organisation. Resultatet visade på att HR-chefen uppfattar att organisationen måste arbeta för att attrahera personal, genom att vissa tjänster var svåra att tillsätta. Detta går att se mot Elving et al. (2013) resonemang om att det råder hög konkurrens om personal på dagens arbetsmarknad. Det existerade däremot skillnader i uppfattningar mellan en av medarbetarna och HR-chefen, angående detta. En medarbetare förklarade att hen inte märkt av några attraktionsstrategier inom företaget, en möjlig förklaring vi ser till detta är den rollen hen besitter kan ligga till grund för hens uppfattning. Avdelningen hen arbetar på kan även påverka uppfattningen, om avdelningen varken expanderat eller bytt medarbetare under lång tid. Däremot kan denna

tolkning kritiseras av det faktum att denna medarbetare själv under någon tid attraherats av organisationen och således bör hen erhållit någon typ av erfarenhet av attraktionsstrategierna. I annat fall, skiljer sig hens uppfattning från HR-chefens angående arbetet, vilket påvisar hur det skiljer sig från dennes roll som medarbetare.

Organisationens arbete med att attrahera personal går i linje med den externa delen av arbetet med employer branding för att attrahera personal (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005). Resultatet visade på hur organisationen arbetar med att attrahera personal både på en mindre nivå och på en övergripande nivå genom marknadsföring, vilket går att koppla mot teorin av extern employer branding genom marknadsföring (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005). Dels genom att synas på arbetsmarknadsmässor, där de enligt HR-chefens uppfattning marknadsför företaget för potentiellt kommande medarbetare för att skapa ett vidare intresse. Detta kan kopplas till teorin om den externa employer branding om att visa sig vara en attraktiv arbetsplats för att attrahera anställda (Backhaus & Tikoo 2004). Däremot var de endast en av medarbetarna som talade om denna mässa och att denne skulle genererat någon typ av attraktion. Dock är en möjlig aspekt att resterande informanter inte talade om denna strategi då de själva inte deltagit på mässan, uppfattningarna om hur företaget attrahera personal kan därmed skilja sig åt i konsekvens av dess erfarenheter. Å ena sidan är det möjligt att argumentera för att uppfattningen kring den externa employer branding till viss del stämmer överens mellan de olika anställda. Å andra sidan är det av vikt att det skiljer sig i uppfattning från resterande medarbetare och chefer i dess roller. Vidare visade resultatet att chefer och medarbetare talade betydligt mer om den övergripande nivån av att attrahera medarbetare inom organisationen. Organisationen syntes därmed ofta och väl på sociala medier enligt flera av intervjupersonernas uppfattning, detta går att se mot den externa employer branding av EVP:t i enlighet med Backhaus & Tikoo (2004) och Berthon et al. (2005). Där företaget marknadsför vad som både sker och erbjuds i organisationen.

Både i resultatet och i teorin beskrivs arbetet med EVP:t som en viktig del i en organisations employer branding arbete och i att attrahera medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004; Herger, 2007). Backhaus och Tikoo (2004) menar att ett första steg i att arbeta med employer branding är att utveckla ett EVP, ett arbetsgivarerbjudande. Detta bekräftade HR-chefen som berättade att deras första steg i arbetet var att ta fram ett EVP. Det togs fram på en workshop med samtliga medarbetare där de fick förtydliga vad de betraktade och strävade efter att vara inom företaget. Detta går även i linje med Backhaus och Tikoos (2004) resonemang för att EVP:t bör baseras på medarbetarnas upplevelser av organisationen och dess kultur. Messick och Cook (1983, refererad i Arasanmi & Krishna, 2019) menade att arbetstagarna bör följa EVP:ts riktlinjer för att arbetet ska verka fördelaktigt. Detta innebär att om personalen på företaget inte följer direktiven och uppmaningarna, kommer arbetet inte att generera några fördelar i arbetet med employer branding. Vilket kan innebära att det är engagemanget från de anställda och inte utformningen av arbetet som påverkar dess resultat. Herger (2007) beskrev även hur en organisations EVP är ett arbetsgivarerbjudande som beskriver värderingarna och fördelarna som kommer att erbjudas under anställningen. Vilket går i linje med hur HR-chefen beskrev grunden till EVP:t och dess innehåll, där medarbetare fick diskutera fram värderingar och hur dessa bör arbetas med och erbjuds i organisationen. Således kan EVP:t användas för att attrahera personal (Backhaus & Tikoo, 2004; Herger, 2007).

Forskarna för fram hur extern employer branding syftar till att attrahera potentiella medarbetare genom marknadsföring av EVP:t och varumärkesbyggande arbete (Backhaus & Tikoo, 2004; Herger, 2007). HR-chefen förklarade att de inom organisation arbetar med detta bland annat på sociala medier, där de kan publicera bilder från exempelvis fredagsfikan och sommarfester. Detta bekräftas av Sullivans (2002, refererad i Backhaus & Tikoo, 2004) resonemang om vad ett EVP bör innehålla bland annat vad ett företag erbjuder och sammanfatta information om företagets kultur. HR-chefen förklarade även hur EVP:t används i många andra steg i organisationen. Vi kan konstatera att EVP:t både används mot den interna employer branding med avsikt att behålla personal, som kommer diskuteras vidare under punkt 5.4, och även det externa arbetet i att marknadsföring externt för att attrahera personal. Detta bekräftas av Backhaus & Tikoos (2004) resonemang om att ett EVP bör marknadsföras både internt och externt för att verka fördelaktigt för organisationer. Det går även att koppla mot Backhaus och Tikoos (2004) ramverk för employer branding som process, vilket rymmer båda delarna. Genom att marknadsföra innehållet externt går det att göra en koppling till begreppet employee brand associations (se bild 2. s.20), det vill säga det som marknadsförs från företaget, som i sin tur påverkar hur attraktivt ett företag är för potentiella medarbetare. Genom att marknadsföra vad som erbjuds i organisationen exempelvis sommarfester, skapar det en employee image, det vill säga en bild av hur organisationen är (Backhaus & Tikoo, 2004; Herger, 2007).

Som konsekvens av ovanstående resonemang är det möjligt att utläsa det faktum att HR-chefen erhöll en tydlig bild för vad deras EVP innehåller, samt på vilket sätt detta applicerades inom arbetet för att attrahera personal. För att besvara uppsatsens första frågeställning går det därmed att säga att företaget arbetar både på en mindre nivå och en övergripande nivå med att attrahera personal utifrån extern employer branding. För att besvara uppsatsens andra frågeställning skiljer sig uppfattningarna mellan HR-chefen och resterande av informanterna till viss del åt rörande företagets attraktionsstrategier. Det var enbart var en av medarbetarna som nämnde den mindre strategin, resterande medarbetare och de båda cheferna talade om den övergripande attraktionsstrategin för hur de attraherar personal till företaget. Detta visar på skillnader i uppfattningarna gällande informanternas roller som både chef och medarbetare, vilket vi anser kan visa på hur det spelar en roll i uppfattningar gällande vilken organisatorisk befattning informanterna besitter.

### **5.2.2 Den internationella aspekten**

Den internationella aspekten i företaget lyftes under intervjuerna med alla utom två av informanterna, en av medarbetarna och en chef. HR-chefen förklarade hur den internationella aspekten är ett sätt att attrahera personal till organisationen, vilket besvarar uppsatsens första frågeställning. Och därmed till viss del likställer uppfattningen mellan medarbetare, chefer och HR-chefen i dess olika roller. Däremot är det av vikt att poängtera skillnaden i att två av intervjupersonerna inte delar denna uppfattning. En möjlig förklaring kan vara att dessa inte finner den internationella aspekten intressant personligen, även om de erhåller en förståelse för att andra anställda kan göra det. Därigenom anser vi att skillnaden i uppfattningarna kan bero på hur vi i intervjuerna valde att ställa våra frågor och även olika preferenser hos informanterna, snarare än skillnad i uppfattning utefter rollerna de besitter i företaget. Scheins (2010) resonemang för en medarbetares karaktäristiska drag och preferenser kan därmed appliceras här.

Ambler & Barrows (1996) resonemang kring att ett fördelaktigt arbete med employer branding gynnar företag, kan kopplas till det faktum att HR-chefen beskriver hur organisationen tidigare tagit fram en arbetsplan för arbetet. Medarbetarna och cheferna som delade uppfattning om att den internationella aspekten attraherar till företaget, med HR-chefen, går att koppla mot Backhaus och Tikoos (2004) resonemang för employer image (se bild 2. s.20), i exempelvis organisationens EVP där denna aspekt visar en bild av organisationen. HR-chefens uppfattning var att den internationella aspekten redogörs som ett sätt att attrahera medarbetare, i annat fall kan de själva ha attraherats av fenomenet. Det är därmed möjligt att argumentera att detta visar på hur det oberoende informanternas roll påvisas. Den internationella aspekten i arbetet med att attrahera personal, går därigenom att se som en av de associationer företaget vill att individer ska koppla ihop till företaget (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är således möjligt att argumentera för vad Backhaus och Tikoo (2004) menar att organisationen funnit en av de aspekter de fördelaktigt kan arbeta med för att attrahera personal då uppfattningen delas av flertalet informanter.

Å ena sidan är den internationella aspekten ett tydligt exempel på hur organisation arbetar med olika delar av employer branding. Å andra sidan anser vi att det är av vikt att poängtera att vi endast har talat med en liten del av organisationens anställda och därav kan resultatet i detta arbete ha sett annorlunda ut i det fall vi haft andra intervjupersoner. Även om majoriteten av informanterna oavsett anställningstid, kön och avdelning i denna studie såg det internationella spektrat likt en attraktionsstrategi, existerar det en sannolikhet att denna uppfattning inte delas av majoriteten på arbetsplatsen. Emellertid framgick det under resultatet att de informanter som inte betraktade den internationella aspekten likt en attraktionsstrategi, inte berör ämnet. Detta kan därigenom ha påverkats av våra frågor, alternativt att de endast inte delade samma uppfattning som resterande informanter.

Den internationella aspekten är i konsekvens av ovanstående resonemang möjligt att koppla till att besvara frågeställning hur HR-chefen uppfattar att organisationen arbetar för att attrahera personal, samt hur medarbetare och chefer uppfattar arbetet. Dock skiljde det sig i uppfattningar i organisationens arbete för att attrahera personal inom arbetet med employer branding från en av medarbetarna och en chef gällande den internationella aspekten. Vi anser därav att det är möjligt att påvisa skillnad utefter roller i organisationen men även att dessa skillnader kan ligga i grund av personliga preferenser eller erfarenheter. Däremot går det att påpeka att denna aspekt kan kopplas till fler delar i arbetet med employer branding. Under utvecklingsstrategier (punkt 5.3.1) kommer därmed detta lyftas och diskuteras på nytt, utifrån möjligheten till att behålla personal.

### **5.2.3 Kännedom om företaget**

Enligt HR-chefen arbetar företaget med extern employer branding för att attrahera personal. Båda cheferna, HR-chefen och medarbetare förklarade dock att de uppfattade kännedomen om organisationen som låg. Detta är möjligt att koppla till Backhaus och Tikoos (2004) teori om organisationers arbete för att skapa attraktionskraft genom marknadsföring och extern employer branding. Med begreppet employer brand associations som skapar ett employer image, som i sin tur påverkar organisationens attraktionskraft. Det kan även kopplas till Berthon et al. (2005) resonemang om att arbetet med externt employer branding kan attrahera potentiella medarbetare. Det är däremot möjligt att diskutera huruvida starka och välfungerande detta arbete är, genom att kännedomen om

organisationen betraktas som låg. Resultatet av arbetet med extern employer branding genererar därmed inte en kännedom om företaget, likt forskarna påpekar att det bör.

Två medarbetare och en chef erhöll en viss kännedom för organisationen, innan anställning. En medarbetare och en chef kunde inte redogöra för sina associationer kring företaget innan dess anställning. Därmed faller det första steget i den externa employer branding ut ur Backhaus och Tikoos (2004) modell (se bild 2). Ett starkt employer brand ska bidra till att arbets sökande och anställda ökar sin kännedom om organisationen och möjliggör att de kan identifiera sig med den, enligt forskarna. Därmed är det möjligt att påpeka att arbetet med employer brand association kan utvecklas för att öka kännedomen. En nackdel är dock det faktum att samtliga informanter redan erhöll en anställning i organisationen, därav kan det existera andra uppfattningar om kännedomen mot organisationen hos externa parter, det går därmed inte att utesluta andra aspekter medarbetare attraheras av. Däremot redogjorde informanterna om deras kännedom innan anställning samt hur de uppfattar att denna är mot organisationen nu. Vi anser att en anledning till den låga kännedomen kan vara att företaget attraherar personal utifrån tjänsterna som organisationen erbjuder och inte utefter dess arbetsgivarvarumärke. Resultatet visade hur både en medarbetare och en chef förklarade att det inte var organisationen som attraherade, utan tjänsterna. Informanterna arbetade på olika avdelningar inom företaget, vilket visar på att denna uppfattning kan existera oberoende vart i organisationen informanten arbetar och dess roll i organisationen.

## **5.3 Utveckla**

### **5.3.1 Utvecklingsstrategier**

Ur resultatet framgår det att organisationen arbetar aktivt med utveckling av personal för det individuella och det organisatoriska perspektivet. Detta går i linje med Holland et al. (2002) resonemang för vikten av att utveckla medarbetarna inom ett företag, vilket går att koppla till HR-chefens uppfattning att detta är ett sätt företaget arbetar med att behålla sin personal. Detta går vidare att analysera mot Tanwar och Prasad (2016) resonemang om att det är viktigt att medarbetare erbjuds utvecklingsmöjligheter för att få dem att stanna kvar i ett företag. Även Barrow och Mosley (2005) resonemang om att erbjuda utveckling för kvarhållandet av personal går att applicera. Detta visar därmed hur organisationen arbetar för att tillgodose personalens behov av utveckling för att behålla personal i företaget.

Detta går vidare i linje med Ellströms (1992) definition om kompetens och att skapa ny kompetens inom ett företag. HR-chefen, medarbetare och chefer beskrev hur organisationen arbetar med att utveckla personal både internt och extern, som går att koppla till vad Ellström (1992) för fram, att kompetensutveckling både kan ske via formell och icke formell utveckling. Organisationen erbjuder således både interna arbetsplatsträffar och externa formella utbildningar. Denna uppfattning beskrev även medarbetare och chefer i hur arbetet med utveckling av personal går till. En skillnad mellan uppfattningar hos informanterna är att samtliga av dem, förutom en chef, ansåg att arbetet med utveckling av personal fungerade väl. Hen erhöll inte någon uppfattning av att detta var något organisationen arbetar aktivt med. Det kan bero på chefens tidigare erfarenheter eller dess roll och att hen möjligen inte får ta del av många utvecklingsinsatser, då det i resultatet

framgick att tidsbrist är en påverkande aspekt mot utvecklingen. Vilket vi vidare anser kan analyseras mot att chefer möjligen har svårare att få tid till utveckling som kan påverka hens uppfattning av arbetet med utveckling i företaget.

HR-chefen förklarade att arbetet med att utveckla personal tar avstamp i medarbetarsamtal. Resultatet visade därav att utvecklingsstrategin i organisationen grundar sig i kommunikation mellan medarbetare och dennes chef. Detta går i linje med Lindelöws (2016) resonemang om att det är fördelaktigt att identifiera behov för utveckling genom medarbetarsamtal. Dock existerade det skillnader i uppfattning för kopplingen mellan medarbetarsamtal och organisationens utvecklingsstrategi, mellan informanterna. En medarbetare uppfattade att medarbetarsamtalen inte kunde kopplas till ett aktivt arbete från organisationens sida utan att hen själv behövde lyfta dialogen kring utveckling under medarbetarsamtalen. Holland et al. (2002) påvisar dock att utveckling av kompetens är individuellt och därav något som medarbetare ansvarar själv över, vilket går att knyta an till medarbetarens uppfattning. Detta skulle även kunna påverkas av vilken chef medarbetaren arbetar med. Detta innebär att det är det existerar en utvecklingsstrategi men att denna inte uppfattas helt färdigutvecklad av medarbetare och chefer. En vidare tanke är att uppfattningarna kan påverkas av andra faktorer, exempelvis vilken avdelning och roll personen arbetar på, vilket kan avgöra möjlighet och tid för utveckling. Det är därmed av vikt att poängtera att utveckling är individuellt beroende på vad en individ behöver, där vissa individer behöver mer stöttning än andra. Vi anser därmed att organisationen bör ta mer hänsyn till aspekter vid utvecklingsarbetet och dess individuella aspekt.

### **5.3.2 Intern rörlighet & Horisontell och vertikal utveckling**

Samtliga informanter talade om ett arbetade med intern rörlighet inom organisationen, för att utveckla personal. HR-chefen berättade att arbetet med den interna rörligheten var möjligt att läsa sig till i företagets arbetsgivarerbjudande. Detta betyder att EVP:t används både i arbetet för att attrahera personal och utveckla medarbetarna, vilket går att koppla till teorin för arbetet med employer branding och EVP. Såsom att arbetsgivarerbjudandet ska innehålla de fördelar medarbetare kan ta del av, intern rörlighet är därmed en av dessa (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004; Berthon et al., 2005; Reis & Braga 2016). Därigenom är det möjligt att konstatera att organisationen genom att arbeta med intern rörlighet skapar mer fördelaktiga förutsättningar för att arbetet med att behålla personal.

Den interna rörligheten och den internationella aspekten kan kopplas till varandra samt till Scheins och Maanens (2013) teori för fenomenet. I konsekvens av företagets storlek internationellt, erhåller företaget goda förutsättningar för medarbetarna att röra sig internt. Detta fungerar således likt ett medel för utveckling av befintlig personal, samtidigt som de fortfarande arbetar inom samma verksamhet. HR-chefen placerade stort värde i att medarbetare förblir lojala samt att de utnyttjar den kompetens de redan besitter inom företaget. Detta kan kopplas till Hanssons (2005) resonemang för intern rörlighet och att en organisation har möjlighet att öka förtroende för sina medarbetare genom att låta dem röra sig internt. I konsekvens av att ingen av medarbetarna erhöll en personlig erfarenhet av att röra sig internt, hade de svårt att redogöra för detta. Cheferna kunde berätta om arbetet, en chef hade personlig erfarenhet av den interna rörligheten och den andra chefen tog upp att utveckling kan ske åt olika håll inom organisationen, via den interna rörligheten. Detta betyder att det skiljer sig i uppfattning beroende på informantens roll. Å ena

sidan kan detta påvisa en bristande tillgång för den interna rörligheten hos medarbetarna i jämförelse med cheferna. Å andra sidan existerar det en sannolikhet att vetskapen påverkas av andra faktorer, som en för kort vistelsetid inom organisationen eller att medarbetaren erhåller ett mindset som påverkar deras intresse för detta. Således går detta i linje med Schein och Maanens (2013) teori för career anchors där författarna påpekar att alla medarbetare drivs av olika mindset för utveckling. HR-chefen bekräftade detta och redogjorde för en förståelse för att samtliga medarbetare inom organisationen erhåller olika önskemål för förändring. Emellertid är det av intresse att koppla HR-chefens uppfattningar mot Schein och Maanens (2013) redogörelse. HR-chefen menade att hen förstod att alla inte vill utvecklas, medan det är möjligt att utläsa i Schein och Maanens (2013) resonemang att samtliga vill utvecklas men till olika nivåer. Trots variationer inom denna uppfattning existerar det en sannolikhet att HR-chefen hade delat Schein och Maanens (2013) uppfattning under andra förutsättningar. Funderingen blir därmed hur länge och hur nära HR-chefen arbetat med medarbetarna hen inte tror vill utvecklas. Medarbetarna inom organisationen med ett mindset av säkerhet och stabilitet (Schein & Maanen, 2013) har troligtvis uppnått deras utvecklingsnivå innan de blev tillfrågade av HR-chefen om utveckling. Detta kan således ha skett utan hens vetskap och därigenom påverka dennes uppfattning.

En medarbetare och en chef såg positivt på tillgången för den intern rörligheten och utveckling inom organisationen. Två av medarbetarna var enade om att utvecklingen inom företaget till största del grundade sig i vertikal rörlighet och därmed att personalen bör "klättra uppåt" under sin tid inom organisationen. Två av medarbetarna uttryckte därför att de borde tala mer om den horisontella utvecklingen. Denna uppfattning kan dock påverkas av andra faktorer såsom medarbetarnas anställningstid. Å ena sidan blir detta motsägelsefullt i konsekvens av att informanterna erhöll olika anställningstider och därmed bör detta endast påverkas av olika uppfattningar. Å andra sidan kan andra aspekter, så som den anställdes roll, eventuellt påverka synen där vi ser hur rollen av medarbetare kan visa på skillnader i uppfattningen. En chef uppfattade det som att det existerade goda förutsättningar för att utvecklas vertikalt men begränsat horisontellt.

Garavan och Coolahan (1996) menade att det är möjligt att dela in den interna rörligheten i individen och organisationen, vilket går att koppla till Schein och Maanen (2013) resonemang för vertikal och horisontell rörlighet. Emellertid påpekar forskarna att medarbetarna till stor del påverkas av sociala strukturer i samhället, vilket påverkar dess förutsättningar för intern rörlighet inom ett företag. Genom Garavan och Coolahan (1996) är det även möjligt att argumentera för att företaget erhåller en fördelaktig storlek för att kunna arbeta med intern rörlighet. Schein och Maanen (2013) talade om att det existerade två olika typer av organisatorisk rörlighet, vertikal och horisontell, vilket även kan kopplas samman med medarbetarnas och chefernas uppfattningar. HR-chefen talade inte uttryckligen i dessa termer, vilket kan ha att göra med att hen betraktade den organisatoriska rörligheten ur en annan synvinkel. Hen pratade däremot om vikten av att lära sig nytt och ta sig an nya tjänster inom organisationen, vilket kan kopplas till dessa begrepp. Det är det av vikt att poängtera att vi under intervjuerna inte direkt frågade om den vertikala respektive horisontella rörligheten och således kan avsaknaden av detta resonemang från HR-chefen, grunda sig i att vi inte lyfte begreppen när vi talade om den intern rörligheten. Trots det är det av intresse att påpeka att flertalet av medarbetarna och cheferna talade i dessa termer.



## 5.4 Behålla

### 5.4.1 Organisationskultur

Organisationen arbetar främst med att behålla personal genom sin organisationskultur, enligt HR-chefens uppfattning, som delades med resterande informanter. Därigenom är organisationskulturen ett fynd i studiens frågeställning huruvida företaget arbetar för att behålla sin personal. Detta går att koppla mot den intern employer branding som avser arbetet med att behålla anställda inom organisationen, genom aktiviteter och strategier (Backhaus & Tikoo, 2006). Organisationskulturen återspeglas i organisationens EVP och verkar därav både internt och externt i syfte att attrahera medarbetare genom marknadsföring och för att skapa lojala medarbetare som stannar i organisationen, vilket går att koppla mot teorin där Herger, (2007) och Backhaus och Tikoo (2004) påvisar hur EVP verkar för dessa delar. Därigenom kopplar forskarna samman organisationskultur och intern/extern employer branding. Organisationskulturen berörs av Backhaus och Tikoo (2004) i employer branding som en process, inom begreppen employee productivity och därmed employer brand loyalty. Employee productivity bygger på ett företags organisationskultur och organisationsidentitet som speglar employer brand loyalty, vilket beskriver åtagandet och förtroendet medarbetarna har till sin arbetsgivare. Organisationskulturen i företaget speglas och främjas därmed inom organisationen av bland annat personalfester för ökad sammanhållning, samt firanden av den indiska färgfestivalen Navrati. Detta har belyst tidigare för att attrahera personal men vi kan därmed se att de verkar i fler delar i arbetet med employer branding.

En aspekt att analysera är dock att två medarbetare inte kunde redogöra för organisationens värderingar som ligger till grunden för dess EVP, samt att trots att den tredje medarbetaren visste om dem, kunde hen inte tala om dem i någon vidare utsträckning. Flertalet av informanterna berättade att de fått ta del av EVP:t i sin introduktion men att de trots detta inte hade möjlighet att i större utsträckning redogöra för värderingarna inom den. Vi anser att detta kan vara en konsekvens av medarbetarens roll i organisationen då både chefer och HR-chefen kunde uttrycka detta och möjligen har en bättre förståelse för det än vad medarbetare har. Medarbetarna redogjorde dock för hur organisationens marknadsföring av EVP:t innehåll ser ut under samtal om dess attraktionsstrategier, vilket är möjligt att läsa om i EVP:t. Barrow och Mosley (2005) menar att detta är en nackdel för organisationens arbete med att behålla personal, då det går att diskutera huruvida lojala dessa medarbetare är genom att de uppenbarligen inte påverkats tillräckligt av organisationen för att kunna redogöra för dess värderingar. Enligt Backhaus och Tikoos (2004) modell gällande employer branding är det organisationens kultur som påverkar hur lojala medarbetare är till organisationen. Vidare menar även Khanyapuss och Wilson (2011) att ett starkt employer brand hjälper medarbetare att identifiera sig med företagets värderingar, vilket skapar en lojalitet gentemot arbetsgivaren som gör att medarbetare stannar i organisationen. Som konsekvens av detta är det möjligt att ifrågasätta hur starkt företagets employer brand är då medarbetarna möjligen inte kan identifiera sig med organisationen i någon större utsträckning eftersom de har svårt att redogöra för organisationens värderingar.

Schein (2010) påpekade att kulturen existerar både runt oss och inom oss, detta innebär att om medarbetarna kan identifiera sig med organisationen och dess värderingar, ökar

sammanhållning och därmed medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen. Schein (2010) redogör således för en organisationskultur som arbetar för att behålla personal inom en organisation och därigenom employer branding. Å ena sidan hade trivseln på företaget därmed kunnat öka mer i det fall medarbetarna kunnat identifiera sig mer med organisationens värderingar. Å andra sidan uppfattade samtliga av cheferna, HR-chefen och medarbetare att trivseln på arbetsplatsen är god, trots att medarbetarna inte kunde beskriva värderingarna. Detta bekräftas av Arasanmi och Krishna (2019) som menar att organisationskulturen även påverkar medarbetares engagemang för arbetet och organisationens EVP. Backhaus och Tikoo (2004) för fram hur det är utifrån organisationens identitet och kultur som det skapas attityder och beteenden från medarbetarna som påverkar hur lojala medarbetare är till organisationen. Albert och Whetten (1985, refererad i Hatch & Schultz, 2002) resonemang för organisationens identiteten går att koppla mot att HR-chefen beskrev hur en typisk medarbetare för deras organisation är. Denna bild delades övergripande av medarbetare och chefer, vilket påvisar att uppfattningen om organisationens identiteten är likartad oavsett informantens roll i företaget. Det är möjligt att diskutera huruvida de anställda identifierar sig med organisationen och om de därmed kommer välja att behålla sin anställning under längre tid. Vi kan konstatera att denna aspekt är viktigt vid kvarhållandet av personal, dock kan vi även se att i konsekvens av att organisationen i fråga inte har någon hög personalomsättning är det möjligt att denna del inte har en påverkande faktor i organisationen. Å ena sidan kan vi inte utesluta att det är andra faktorer som påverkar kvarhållandet av personal i organisationen. Å andra sidan ser vi i konsekvens av att organisationen använder sig av intern employer branding för kvarhållning av personal som är av yttersta vikt i organisationens arbete för att behålla personal.

#### **5.4.2 Aspekter för långsiktighet**

Ambler och Barrow (1996) för fram att organisationer som har utvecklat modeller för employer branding visat sig vara bättre på att attrahera och behålla personal. Detta resonemang går i likhet med organisationens utarbetade EVP som HR-chefen redogjorde för. Samtliga av medarbetarna och cheferna delade en positiv syn på att bli långsiktig inom organisationen. Trots att de såg organisationens arbete med att behålla personal på olika vis. Detta kan därmed vara en konsekvens av organisationens arbete med EVP:t och employer branding i helhet. Andra fenomen kan därmed ligga till grunden för att personalen såg positivt på att stanna länge på arbetsplatsen. Hade vi talat med andra medarbetare, hade utfallet därigenom möjligen sett annorlunda ut. Trots att forskarna Ambler och Barrow (1996) troligtvis definierat detta arbete som fördelaktigt.

Å ena sidan förde HR-chefen fram hur personalomsättningen på företaget är låg vilket går att koppla till Berthon et al. (2005) som menar att ett fördelaktigt arbete med employer branding genererar bland annat minskade kostnader för anställningar och en lägre personalomsättning. Å andra sidan delades inte denna uppfattning om personalomsättning av alla informanter. Både en chef och en medarbetare uttryckte en uppfattning om att omsättningen av personal inom företaget som hög. En analys här är därmed om dessa har blivit extra utsatt för avgående personal eller om de erhåller olikartad syn på hög och låg personalomsättning, gentemot HR-chefen. Det påvisar därav hur det skiljer sig i denna uppfattning från informanter i dess roller av medarbetare och chef, från HR-chefens uppfattning. I det fall vi väljer att betrakta arbetet organisationen gör med employer branding ur Berthon et al. (2005) synvinkel, hade det varit möjligt att säga att detta arbete genererat goda fördelar för företaget. Däremot är det av intresse att analysera huruvida andra

aspekter kan ha påverkat den låga personalomsättning. I och med organisationens geografiska position, och att denna betraktades högst fördelaktig av informanterna, kan även detta påverka mängden människor som påbörjar och avslutar en anställning inom företaget. Det är därmed av vikt att poängtera att oavsett ur vilken forskares perspektiv vi väljer att analysera detta resultat på, är sannolikheten stor att det existerar andra aspekter som påverkat resultatet.

Den internationella aspekten som tidigare analyserats och diskuterats (se punkt 5.2.2) verkar även i fördel för personalens långsiktighet inom organisationen. Hansson (2005) påpekar att företag som arbetar med intern rörlighet, erhåller en lägre personalomsättning. Den internationella faktorn påverkar således både företagets förmåga att attrahera personal och deras förmåga att behålla sina anställda. Denna teori går att koppla till flera medarbetares uppfattningar, som menade att den internationella aspekten skapade möjligheter för personalen och därmed var en av anledningarna till att de valt att stanna och hur organisationen behåller personal. Således är aspekter som arbetet med EVP:t, företagets geografiska position och dess internationella bredd, fynd på hur organisationen arbetar för att behålla personal. Ytterligare ett fynd är att uppfattningarna mellan rollerna delvis varierade.

### **5.4.3 Work-life balance**

För att knyta an work-life balance till employer branding går det att koppla begreppet till trivseln och sinnesstämningen på arbetsplatsen, genom det resonemang Barrow och Mosley (2005) för. Författarna påpekar fördelarna kopplat med en god work-life balance och employer branding. Ökar medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen, ökar även sannolikheten att dessa väljer att stanna längre inom organisationen och således verkar detta fördelaktigt för det totala arbetet med employer branding. Genom att medarbetarna och cheferna såg positivt på att bli långvariga i organisationen och att personalomsättningen var låg, är det möjligt att argumentera för att det råder en god work-life balance på arbetsplatsen. Vilket verkar för att behålla personal inom företaget.

Flexibilitet i samtliga delar av det dagliga arbetet är ett av de tillvägagångssätt författarna Barrow och Mosley (2005) påpekar är ett effektivt sätt för att arbeta med work-life balance. HR-chefen lyfte vikten av en trivsamt arbetsplats men talade inte specifikt om begreppet flexibilitet. Två av medarbetarna och båda chefer la dock stor vikt vid detta fenomen vilket går i linje med Tanwar och Prasad (2016) samt Barrow och Mosley (2005) teorier om att work-life balance värderas högt av anställda i företag. Därigenom är det till viss del möjligt att det existerar skillnader mellan HR-chefens och de andra informanternas uppfattning om var vikten vid en trivsamt arbetsplats ligger utifrån dess roller. Trots att HR-chefen talade om arbetsmiljön och hälsan inom denna, är skillnaden kring begreppet flexibilitet intressant att lyfta i konsekvens av att forskarna ser detta som ett effektivt tillvägagångssätt för arbetet med work-life balance. Emellertid definierar Guest (2002) work-life balance likt ett samspel mellan privat- och arbetsliv och därigenom är det möjligt att skapa en förståelse för att alla medarbetares preferenser och förutsättningar ser olika ut. Detta innebär dock att flexibilitet inte nödvändigtvis behöver vara ett av de fenomen en medarbetare värderar högst inom work-life balance.

HR-chefen uttryckte att en del i att behålla personalen inom organisationen är att se till personalens behov på arbetsplatsen. Denna uppfattning delades av både medarbetare och

chefer. Majoriteten av informanterna påpekade att flexibilitet och en balans mellan privat och arbetsliv är av ytterst vikt för att bli långvarig i en organisation. Detta går att analysera mot Guest (2002) samt Casey och Grzywacz (2008) resonemang om vikten av balans i dessa aspekter. Även i Felstead et al. (2002) tankar om hur work-life balance hjälper medarbetare i dess långsiktighet i ett företag. Vi kan därmed konstatera att flexibilitet och ett flexibelt arbete är något positivt ur ett work-life balance perspektiv då det bidrar till att medarbetare själva kan planera sin tid och därmed balansen sitt liv. Vilket vi även anser gynnar organisationen i sitt arbete med att behålla personal. Därigenom är det möjligt att konstatera att detta arbete är en viktig del i organisationens arbete med att behålla personal som organisationen bör arbeta vidare med. Förslagsvis kan flexibiliteten och arbetet med work-life balance även inkluderas i EVP:t för att både attrahera medarbetare, i konsekvens av dess popularitet hos medarbetare och chefer, men även verka för att behålla medarbetare genom att i EVP:t lyfta en aspekt de anser viktig i att stanna kvar inom en organisation.

## 6. Avslutande reflektion

I uppsatsens sista kapitel avslutar vi med en reflektion för att knyta an vår analys och diskussion till vår syftesformulering och dess frågeställningar. Avslutningsvis hålls en reflektion över möjlig framtida forskning.

### 6.1 Slutsats

Av uppsatsens resultat framkommer det att organisationen arbetar med att attrahera personal genom att arbeta med extern employer branding. Detta gör organisationen bland annat genom att marknadsföra sin övergripande strategi genom innehållet i sitt arbetsgivarerbjudande (EVP) på digitala forum och även på en mindre nivå genom att ställa ut på arbetsmarknadsmässor. Av resultatet framgick det dock att uppfattningarna om detta arbete, skiljer sig mellan HR-chefen, medarbetare och chefer. Medarbetare och chefer uppfattade att det var mer genom den övergripande strategin som organisationen arbetade med att attrahera personal. Resultatet visade även att kännedomen för organisationen uppfattas som låg, vi anser därmed att organisationens arbete med att attrahera personal möjligen inte nått sin fulla potential. Arbetet med att attrahera personal utifrån begreppet employer associations kan därför utvecklas.

Organisationen arbetar vidare med utveckling av personal, både internt och externt. Det interna arbetet berör arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal, medan det externa perspektivet berör inhyrd personal för kompetensutbildning. Det existerar skillnader kring uppfattningarna om hur utvecklingen av personalen genomförs inom organisationen, samt hur utveckling bör se ut. En chef uppfattade inte arbetet med utvecklingen av personalen som välfungerande. En medarbetare uppfattade utformningen av arbetet med utveckling på ett annat sätt än resterande informanter. Detta kan bero på olika preferenser eller att arbetet inte "nått ända fram" till samtliga medarbetare. Vidare går det att konstatera att arbetet med utveckling i organisationen både sker mot extern och intern employer branding då den interna rörligheten spelar en stor roll i organisationens arbete med att dels behålla, dels attrahera personal i sitt arbetsgivarerbjudande. I konsekvens av den teori vi redogjort för, anser vi att organisationen bör ta mer hänsyn till den individuella aspekten, för att möta de olika uppfattningarna hos medarbetare och chefer.

Den sista aspekten, behålla personal, arbetar organisationen med genom sin organisationskultur för att skapa lojala och engagerade medarbetare. Som är möjligt att koppla till intern employer branding. Denna är möjlig att ta del av i organisationens EVP och verkar därav både genom intern och extern employer branding. HR-chefen, medarbetare och chefer delade uppfattning om att de genom organisationskulturen företaget behåller sin personal. En skillnad i uppfattningar visade på hur medarbetare inte är internationaliserade i organisationens värderingar, vilket leder till frågan huruvida lojala dessa medarbetare är mot organisationen. Vi anser därav att organisationen arbetar fördelaktigt med intern employer branding men kan utvecklas i sitt arbete med att marknadsföra denna internt för att behålla medarbetare. Vi anser att arbetet är möjligen mer fokuserat att marknadsföra externt än att marknadsföra och internaliseras internt utifrån skillnaderna i uppfattningarna från medarbetarnas håll som bör ses efter. Således kan denna studie användas för en fortsatt utveckling av den långsiktiga processen med arbetet med employer branding för organisationen.

Avslutningsvis kan vi konstatera att de delarna inom employer branding som vi har undersökt i denna studie, faller in i varandra flertalet gånger under analysen. Detta innebär att delarna attrahera, utveckla och behålla kan kopplas till varandra och erhåller flertalet likheter men även skillnader till varandra. Fenomenen intern rörlighet, den internationella aspekten och organisationens EVP verkar i delarna attrahera. Utveckla och behålla. Vi anser att detta möjligen kan vara en kritik till vårt arbete då det kan vara svårt att hålla isär temana och dess innehåll, då det finns tillfällen där dessa överlappar varandra. Emellertid påvisar detta komplexiteten i fenomenet employer branding och en förståelse för varför HR-chefen, medarbetarna och cheferna ofta erhåller olika uppfattningar om arbetet.

## ***6.2 Förslag till framtida forskning***

I konsekvens av att denna uppsats baseras på en organisation arbete och därmed att det empiriska materialet endast utgörs av ett fåtal informanternas utsagor, anser vi att det vore av intresse att undersöka fler organisationers arbete i jämförelse till varandra. Det hade möjliggjort en jämförelse mellan hur dessa stod i relation till varandra i deras arbete med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla personal. Vi anser även att det hade varit lärorikt och intressant med en studie som vänder sig till externa parter, exempelvis att undersöka uppfattningar om organisationers externa employer branding arbete hos personer utan anställning i företag. Ytterligare en intressant faktor att undersöka mer är korrelationen mellan bland annat kön eller ålder och uppfattningarna hos informanterna.

## 8. Referenslista

- Alvesson, M. (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. DOI:10.1057/bm.1996.42
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387–395. DOI 10.1108/ICT-05-2019-0043
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. DOI 10.1108/13620430410550754
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Eighth edition Abingdon: Routledge
- Casey, P. R., & Grzywacz, J. G. (2008). Employee health and well-being: The role of flexibility and work–family balance. *The Psychologist-Manager Journal*, 11(1), 31-47. DOI:10.1080/10887150801963885
- Dahlgren, L, O. & Johansson, K. (2015). Fenomenografi. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*, ss 162–175. Stockholm: Liber
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- 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. doi: 10.1057/bm.2012.21
- Ellström, P. -E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet* (1:4). t [Elektroniskresurs] (1:4). Hämtad från <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:532234/FULLTEXT01.pdf>
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2., utök. uppl.) Stockholm: Liber.

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76. DOI:10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x

Garavan, T.N., & Coolahan, M. (1996). Career mobility in organizations: implications for career development – part 1. *Journal of European Industrial Training*, 20(4), 30–40. DOI:10.1108/03090599610117063

Guest, D. (2002). Perspectives on the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. DOI:10.1177/0539018402041002005

Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel: [forma, matcha, utmana eller köpa?]*. (1. uppl.) Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Holland, P., 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. DOI: 10.1108/03090590210421941

Herger, B.K. (2007), Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study, *Organization Development Journal*, 25(2), 121-132. Hämtad från <https://eds-s-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=3b9118a9-3930-45d7-a825-56099e422245%40redis>

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. DOI:10.17231/comsoc.8(2005).1186

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden* (2. uppl.). Stockholm: Natur & Kultur.

Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys: exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.

Lunds universitet. (2021). *Historia: Källvärdering*. <https://libgudes.lub.lu.se/c.php?g=296971&p=1989128> (Hämtad 2021-12-15)

Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista De Administracao*, 51(1), 103-116. DOI: 10.5700/rausp1226

Schein, E.H. & Maanen, J.V. (2013). *Career Anchors. The Changing Nature of Careers Facilitator's Guide Set*. John Wiley & Sons Inc

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* [Elektronisk resurs]. (4th ed.) San Francisco: Jossey-Bass. Hämtad från: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lund/detail.action?docID=588878>



Svenskt Näringsliv. (2020). Näringslivets underliggande kompetensbehov och rekryteringsmönster. Svenskt Näringsliv.

[https://www.svensktnaringsliv.se/bilder\\_och\\_dokument/1keq9h\\_rekryteringsenkaten-2020-webbpdf\\_1172756.html/Rekryteringsenk%25C3%25A4ten+2020+Webb.pdf](https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/1keq9h_rekryteringsenkaten-2020-webbpdf_1172756.html/Rekryteringsenk%25C3%25A4ten+2020+Webb.pdf)

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

DOI: 10.1177/0972150916631214

Thurén, T. & Werner, J. (2019). *Källkritik*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.

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

## 9. Bilagor

### 9.1 Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter från Lunds universitet som studerar sista året på Personal- och arbetslivsprogrammet. Vi har fått äran att basera vår kandidatuppsats på er organisationsarbete med employer branding, vilket bland annat innefattar hur organisationer arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke. Syftet med uppsatsen är därmed att undersöka X arbete med employer branding för att attrahera, utveckla och behålla personal samt hur detta arbete uppfattas av medarbetare, chef och HR.

Vi söker nu dig, medarbetare eller chef, som vill delta i vår undersökning! Intervjuerna kommer ta ca 30–60 minuter och genomförs via Microsoft Teams. Allt material kommer behandlas konfidentiellt. Vi är oerhört tacksamma för denna möjlighet och hoppas att ni vill ställa upp och hjälpa oss i vårt examensarbete!

Tveka inte att kontakta oss vid frågor eller funderingar, tack för visat intresse!

Vänligen,

Sofia Fröjelin och Linn Adolfsson

Sofia Fröjelin [redacted] eller [redacted]  
Linn Adolfsson [redacted] eller [redacted]

## 9.2 Informerat samtycke

Hej! Vi är två studenter som studerar personal- och arbetslivsprogrammet på Lunds universitet. Vi ska skriva vår C-uppsats och fått möjligheten och äran att göra det i er organisation. Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur er organisation arbetar med Employer Branding och hur detta arbete uppfattas av medarbetare, chefer och HR inom organisationen. Studien kommer att baseras på kvalitativa intervjuer där vi vill ta del av dina uppfattningar inom detta område. Intervjun kommer genomföras via plattformen Microsoft Teams och kommer ta ungefär 45–60 minuter.

Intervjuerna kommer behandlas konfidentiellt och i sin helhet endast vara åtkomliga för oss. Citat från intervjuerna som används i uppsatsen kommer pseudonymiseras, vilket betyder att detaljerad information av personlig karaktär; exempelvis namn, befattning och ålder kommer att utelämnas, ges andra namn eller på annat sätt förändras för att skydda deltagarnas identitet. Informationen som vi får ut av intervjuerna kommer enbart att användas för uppsatsens syfte, därefter kommer det att raderas. För att kunna göra en fördjupad analys samt för att undvika felcitering skulle vi gärna, med ditt samtycke, spela in intervjun. Inspelningen kommer endast vara tillgänglig för oss och kommer att raderas när uppsatsen är klar.

Att delta i intervjun är givetvis frivilligt och du kan välja att inte besvara frågor om du vill det. Tack för deltagande!

Genom att signera detta dokument bekräftar du att du tagit del av denna information om studien innan du gett samtycke till att delta. Om du har några frågor eller vill avbryta ditt deltagande, hör av dig till oss!



Sofia Fröjelin [redacted] eller [redacted]

Linn Adolfsson [redacted] eller [redacted]

Handledare: Phd. Vikarierande lektor i sociologi vid Lunds universitet, Mai Lundemark

Tel: [redacted] eller [redacted]

Stad och datum

Deltagarens namn

Deltagarens signatur

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 9.3 Intervjuguide HR-chef

- Berätta för informanten vilka vi är och vad syftet med uppsatsen är.
- Berätta för informanten att all information och intervjun kommer behandlas konfidentiellt och följa vetenskapliga rådets etiska krav. Informationen kommer användas för uppsatsen och kommer därefter att raderas. Att vara med i intervju är helt frivilligt och informanten kan välja att inte besvara frågor.
- Innan vi börjar intervjun vill vi börja med att fråga om det är okej att vi spelar in ljudet? Detta för att användas vid bearbetning av materialet.
- Har du några frågor innan vi börjar intervjun?

Intervjun kommer bestå av tre teman tillsammans med en inledande och avslutande del.

#### Bakgrund

Kan du berätta lite om dig själv?

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Vad är din roll?

#### Övergripande

- Vad kännetecknar er som organisation? *Vill du berätta om ert företag?*
- Vad betyder Employer branding för dig?
- Kan du berätta lite hur ni arbetar med employer branding?  
*Internt och externt?*  
*Finns det något mål? Vision?*
- Hur länge har ni arbetat med det?  
*Finns en strategi? Hur ser denna ut?*
- Varför arbetar ni med Employer branding?
- Hur har ert arbete med employer branding påverkat organisationen?

#### Attrahera

- Hur arbetar ni för att attrahera personal?  
*Strategi?*
- Utifrån din roll som HR vad tror du göra att medarbetare söker sig just hit?  
*Hur går sökprocessen till för ny personal?*  
*Uppsöker ni medarbetare eller söker de sig till er?*
- Vad kännetecknar ert arbete med att attrahera personal?
- Vilka utmaningar ser du i ert arbete med att attrahera personal?

#### Utveckla

- Hur arbetar er organisation med utveckling av personal?  
*Strategi? Program? Kompetensutveckling? Aktivt arbete?*
- Om ja, hur går detta till? Om nej, varför inte?  
*Vilken effekt vill ni uppnå i och med arbete med utveckling av medarbetare? Påverkar de organisationen?*

- Hur ser möjlighet för medarbetare att utvecklas eller klättra inom organisationen ut? *Finns det ett intresse att utvecklas bland personalen? Medarbetarundersökningar?*
- Ser du några förändrings aspekter med det utvecklingsarbetet ni arbetar med idag?

### **Behålla**

- Arbetar ni för att behålla personal?  
*Hur jobbar ni med det?*  
*Varför?*
- Hur ser organisationskulturen ut i företaget?  
*Hur ser du på denna?*
- Hur ser du på kopplingen mellan organisationskulturen och långsiktighet hos medarbetare?
- Vilka aspekter tror du medarbetare värdesätter för att vilja stanna under en längre tid i en organisation?
- Hur ser personalomsättningen i er organisation?  
*Finns det några trender?*
- Finns det något er organisation kunnat göra annorlunda för att utveckla arbetet med att behålla er personal?

### **Avslutning**

Är det någonting du vill lägga till som vi missat under intervjun?

Skulle det vara okej om vi kontaktar dig via mail om det är något vi behöver komplettera?

## 9.4 Intervjuguide Medarbetare

- Berätta för informanten vilka vi är och vad syftet med uppsatsen är.
- Berätta för informanten att all information och intervjun kommer behandlas konfidentiellt och följa vetenskapliga rådets etiska krav. Informationen kommer användas för uppsatsen och kommer därefter att raderas. Att vara med i intervju är helt frivilligt och informanten kan välja att inte besvara frågor.
- Innan vi börjar intervjun vill vi börja med att fråga om det är okej att vi spelar in ljudet? Detta för att användas vid bearbetning av materialet.
- Har du några frågor innan vi börjar intervjun?

Intervjun kommer bestå av tre teman tillsammans med en inledande och avslutande del.

### Bakgrund

Kan du berätta lite om dig själv?

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Vad är din roll?

### Intervjun kommer bestå av 3 teman:

- Attrahera
- Utveckla
- Behålla

### Övergripande

- Vad kännetecknar er som organisation?
- Vad betyder Employer branding för dig? Säger det dig någonting?  
*Om ja vad?*

### Attrahera

Vi kommer börja med att beröra första temat attrahera

- Vad är en attraktiv arbetsplats tycker du? Respektive oattraktiv?  
*Betraktar du företaget som en attraktiv arbetsplats?*
- Hur kommer det sig att du sökte till den här arbetsplatsen?  
*Vad gjorde dig intresserad av organisationen?*
- Hur såg din sökprocess till organisationen ut?  
*Hur skiljer det sig idag tror du från när du rekryterades?*
- Vad visste du om organisationen innan du valde att söka dig till den?  
*Vad fick dig att vilja arbeta här?*
- Vad hade du för bild innan du började? Stämmer denna bild överens med personliga upplevelser?
- Vilken bild tycker du att organisationen förmedlar på sig själva?
- Hur arbetar organisationen för att attrahera personal?

### Utveckla

- Hur arbetar er organisation med utveckling av personal?  
*Strategi? Program? Kompetensutveckling?*

- Upplever du att det finns ett aktivt arbete med utveckling av dig som medarbetare i organisationen?
- Har du blivit erbjuden utveckling av något slag inom organisationen? Hur blev du erbjuden? *Vad det något du ville? Om nej, är det något du hade velat?*
- Ser du att du har möjlighet att utvecklas eller klättra inom organisationen? *Beskriv hur du ser det/hur du inte ser det? Är det viktig?*

### **Behålla**

- Hur ser du på att stanna långsiktigt i denna organisation? *Vad viktigt för att du ska trivas i en organisation?*
- Hur arbetar er organisation idag för att behålla sin personal?
- Vad tänker du när vi säger organisationskultur? (Har det någon betydelse för trivsel?)
- Vad anser du är en bra organisationskultur?
- Hur ser organisationskulturen ut i företaget?
- Finns det några aspekter inom organisationskultur som du särskilt värdesätter du för att du ska vilja stanna under en längre tid i en organisation?
- Hur ser du på personalomsättningen i er organisation? *Finns det några trender?*
- Finns det något er organisation kunnat göra annorlunda för att utveckla arbetet med att behålla er personal?

### **Avslutning**

Är det någonting du vill lägga till som vi inte har berört under intervjun?

Skulle det vara okej om vi kontaktar dig via mail om det är något vi behöver komplettera?

## 9.5 Intervjuguide Chef

- Berätta för informanten vilka vi är och vad syftet med uppsatsen är.
- Berätta för informanten att all information och intervjun kommer behandlas konfidentiellt och följa vetenskapliga rådets etiska krav. Informationen kommer användas för uppsatsen och kommer därefter att raderas. Att vara med i intervju är helt frivilligt och informanten kan välja att inte besvara frågor.
- Innan vi börjar intervjun vill vi börja med att fråga om det är okej att vi spelar in ljudet? Detta för att användas vid bearbetning av materialet.
- Har du några frågor innan vi börjar intervjun?

Intervjun kommer bestå av tre teman tillsammans med en inledande och avslutande del.

### Bakgrund

Kan du berätta lite om dig själv?

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Vad är din roll?

### Intervjun kommer bestå av 3 teman:

- Attrahera
- Utveckla
- Behålla

### Övergripande

Vad kännetecknar er som organisation?

Vad betyder employer branding för dig? *Säger det dig något? Om ja, vad?*

### Attrahera

Vi kommer börja med att beröra första temat attrahera

- Vad är en attraktiv arbetsplats tycker du? Respektive oattraktiv?
- Varför tror du att medarbetare söker sig till just denna organisation?  
*Vad är intressant just här?*
- Hur arbetar ni för att attrahera ny personal?  
*Söker sig medarbetare hit? Varför? Måste ni det?*
- Vilken bild tycker du att organisationen förmedlar av sig själva?

### Utveckla

- Hur arbetar er organisation med utveckling av personal?  
*Strategi? Program? Kompetensutveckling?*
- Finns det ett aktivt arbete med utveckling i organisationen?  
*Hur ser detta ut?*
- Har du tagit del av en utvecklingsinsats? Hur har detta gått till? Finns intresse?
- Hur utvecklar du dina medarbetare?
- Ser du att du har möjlighet att utvecklas eller klättra inom organisationen?  
*Hur? Ser du att dina medarbetare har det?*



- Ser du några förbättringar med utvecklingsarbetet ni har idag jämfört med tidigare?

### **Behålla**

- Hur arbetar er organisation idag för att behålla sin personal?  
*Kan du beskriva det arbetet?*
- Hur ser du på att stanna långsiktigt i denna organisation?  
*Vad tror du gör att medarbetare vill stanna i just er organisation? Respektive inte?*
- Vilka aspekter värdesätter du för att du ska vilja stanna under en längre tid i en organisation för att trivas?
- Hur ser organisationskulturen ut i företaget?  
*Hur ser du på denna? Stämmer den överens med vad du anser viktigt i en organisationskultur?*
- Hur ser du på personalomsättningen i er organisation? *Finns det några trender?*
- Finns det något er organisation kunnat göra annorlunda för att utveckla arbetet med att behålla er personal?

### **Avslutning**

Är det någonting du vill lägga till som vi missat under intervjun?

Skulle det vara okej om vi kontaktar dig via mail om det är något vi behöver komplettera?



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