

Employer Branding - Vad tycker medarbetarna?

En studie om intern employer branding

Av: Jessie Löfgren & Sofia Flodström

Handledare: Karin Winroth
Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 HP
Företagsekonomi | VT 17



Förord

Vi vill tacka samtliga elva deltagare för deras medverkan i våra intervjuer och för deras engagemang som har möjliggjort denna studies genomförande. Ett stort tack vill vi även rikta till alla de som har bidragit med stöttning och goda råd samt synpunkter under projektets gång. Vi vill även tacka vår handledare Karin Winroth för hennes stöd och feedback under uppsatsens gång.

Stockholm, 23 maj 2017

Sofia Flodström

Jessie Löfgren

Sammanfattning

I en allt mer föränderlig värld där företag inom kunskapsintensiva branscher lider brist på kompetent personal, har det aldrig tidigare varit lika viktigt för organisationer att arbeta för att behålla sina nuvarande anställda. För att företag ska kunna differentiera sig och skapa en arbetsgivarattraktion krävs det att de använder sig av strategier för att de fortsättningsvis ska kunna attrahera och behålla sina medarbetare. Employer branding är sätt att stärka arbetsgivarvarumärket både internt som externt och denna studie kommer att fokusera på intern employer branding.

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen kring vad medarbetare i en organisation tycker är viktigt för att de fortsättningsvis ska vilja stanna kvar i företaget och hur de upplever att deras arbetsgivare arbetar för att de ska stanna kvar. Detta blir viktigt i en kunskapsintensiv bransch där anställda och deras kompetens genererar konkurrensfördelar och är således eftertraktade på arbetsmarknaden. För att kunna svara på forskningsfrågan har en kvalitativ forskningsmetod med en abduktiv ansats använts och empiri har samlats in från elva stycken semistrukturerade intervjuer med respondenter från ett och samma IT-företag i Stockholm. För att kunna förstå och tydliggöra den undersökta gruppens uppfattning av organisationen, utformades det teoretiska ramverket efter tidigare forskning och utgår från teorierna employer branding, organisationsidentitet, organisationskultur och förmåner. Resultatet tyder på att samtidigt som det finns en stark gemensam uppfattning om vad som är viktigt för att medarbetarna ska vilja stanna kvar i organisationen, så finns det en intressant skillnad i hur den undersökta gruppen upplever organisationen. Det blir tydligt att de faktorerna som upplevs som viktigast av medarbetarna, för ett fortsatt arbete i företaget, är att de ges utmanande och varierande arbetsuppgifter, möjlighet till kompetensutveckling samt bra företagskultur med bra sammanhållning medarbetare emellan.

Nyckelord: Employer branding, intern employer branding, organisation, arbetsgivarattraktion

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	4
1.5 Avgränsningar	4
2. Metod	4
2.1 Kvalitativ metod	4
2.2 Undersökningsansats	5
2.3 Urval	6
2.4 Urvalstabell	7
2.5 Semistrukturerade intervjuer	8
2.5.1 Personliga intervjuer	9
2.5.2 Telefonintervjuer	10
2.6 Genomförande av studien	10
3. Teoretiskt Ramverk	11
3.1 Syntes	11
3.2 Employer Branding	12
3.3 Intern Employer Branding	13
3.4 The Employer Branding Conceptual Framework	15
3.5 Organisationsidentitet	16
3.6 Organisationskultur	17
3.7 Förmåner	20
4. Empiri & Analys	21
4.1 Information om undersökningsobjektet	21
4.2 Tema Organisation och ledning	21
4.2.1 Empiri	21
4.2.2 Analys	24
4.3 Tema Förmåner	26
4.3.1 Empiri	26
4.3.2 Analys	29
4.4 Tema Framtidstro	30
4.4.1 Empiri	30
4.4.2 Analys	31
4.5 Sammanfattande slutanalys	32
5. Slutdiskussion	34
5.1 Slutsats	34
5.2 Kritik till studien och förslag till vidare forskning	35
Referenslista	
Bilaga 1. Intervjuguide	
Figur- & tabellförteckning	
Figur 1: <i>The Employer Branding Conceptual Framework.</i>	15
Tabell 1: <i>Respondenturval.</i>	8

1. Inledning

Uppsatsens första kapitel kommer att redogöra för problembakgrunden till denna studie. Vidare följer en diskussion kring ämnet som leder fram till problemformuleringen. Därefter presenteras studiens syfte och avsnittet avslutas med studiens avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Under de senaste åren har det skett en förändring på arbetsmarknaden som tyder på att det råder en brist av eftersträvad arbetskraft, som framkommer i ManpowerGroups undersökning som genomfördes år 2014. Undersökningen genomfördes med 37 000 arbetsgivare från 42 olika länder och resultatet visade att en tredjedel av dessa arbetsgivare uppgav att de hade brist på eftersträvad arbetskraft (ManpowerGroup, 2014). Detta har lett till en allt högre konkurrens på arbetsmarknaden företag emellan (Mosley, 2007) och då särskilt inom vissa kunskapsintensiva branscher, där företagen huserar och kännetecknas av att majoriteten av deras anställda är välutbildade och kvalificerade för sina arbetsroller, samt att deras arbete är av intellektuell karaktär (Swart & Kinnie, 2003). Organisationer som tillhör denna grupp av kunskapsintensiva företag är bland annat konsultföretag (Alvesson, 1995), där efterfrågan på kompetent personal är högre än utbudet, vilket har resulterat i att företag inom dessa branscher har svårt att rekrytera och behålla medarbetare med önskad kompetens (Sivertzen et al., 2013).

Genom tekniska framsteg och nya sätt att kommunicera, har företag som huserar på samma marknad blivit allt mer lika och vidare menar Backhaus & Tikoo (2004) att företag inom samma bransch därför behöver differentiera sig på samma sätt som produkter inom samma produktgrupp behöver göra. Vidare menar de att det handlar både om att skapa ett starkt varumärke som är byggt och som genomsyras av företagets värderingar, men också att skapa en attraktion till varumärket vilket gör att anställda och potentiella medarbetare kan komma att vilja arbeta för organisationen, för att det upplevs som unikt och attraktivt. Dutton et al. (1994) menar att det är genom företagskulturen som de anställda kan identifiera sig med företagets värderingar och beroende på om de gör det eller inte, påverkar det företagets

arbetsgivarvarumärke, genom att de anställda blir ambassadörer för företaget och sprider deras uppfattning om företaget vidare. Följaktligen blir det därför avgörande för organisationer och företag att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke, för att få medarbetare att stanna kvar i företaget samt för att locka till sig nya medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004).

Att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke är inte nytt som organisatoriskt problem, men det började bli allt mer uppmärksammat i slutet av 1990-talet och blev först definierat av Ambler & Barrow år 1996 som employer branding (Ambler et al., 1996). Employer branding är ett sätt att stärka arbetsgivarens varumärke externt såväl som internt (Backhaus & Tikoo, 2004). Det externa arbetet, som det finns mest forskning kring och som oftast förknippas med employer branding, handlar om hur företaget eller organisationen skall kunna attrahera rätt arbetskraft (Backhaus & Tikoo, 2004). Lievens et al. (2003) menar att det interna arbetet handlar om att stärka sitt arbetsgivarvarumärke hos företagets eller organisationens befintliga medarbetare genom de ekonomiska, psykologiska och funktionella fördelarna som företaget erbjuder, vilket ska påverka de anställdas bild av organisationen. Exempel på ekonomiska fördelar är förmåner som enligt Smith (2000) är något som de anställda erbjuds utöver lönen, vilket företaget själva beslutar om och kan exempelvis vara friskvård, bonusar och flextid. Eftersom tidigare forskning inte har fokuserat på det konkreta interna arbetet är det fortfarande otydligt vilka förmåner som värderas högst och vilka faktorer som är avgörande för att de anställda ska stanna kvar i företaget (Theurer et al., 2016). I och med detta skarpa läge, där organisationer kämpar för att behålla sin personal i kunskapsintensiva branscher (Sivertzen et al., 2013), är det av intresse att undersöka vad medarbetare värderar gällande företaget (Armstrong & Brown, 2006). Detta är avgörande för om de anställda vill stanna kvar i organisationen. Företagets arbete med intern employer branding har fokus på medarbetarnas upplevelser och åsikter av arbetsgivaren och arbetsplatsen, vilka behöver vara tillräckliga för att de anställda ska vilja stanna kvar.

1.2 Problemdiskussion

Utifrån problembakgrunden är det viktigt för företag att stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att kunna behålla sin personal. Vilket kan relateras till

organisationsteori och marknadsföring. Backhaus & Tikoo (2004) menar att många organisationer inte vet hur de ska arbeta eller vilka strategier de ska använda för att stärka företagets arbetsgivarvarumärke. Detta är en konsekvens av att tidigare forskning inom området har fokuserat mer på att definiera begreppet employer branding och inte på hur företaget ska gå tillväga för att använda sig av det, vilket leder till att det blir svårt för organisationer att tillämpa employer branding i praktiken (Backhaus & Tikoo, 2004).

Tidigare undersökningar tyder på att den genomsnittliga medarbetaren ofta är dåligt informerad om dennes förmåner och vad som arbetsgivaren erbjuder (Benify, 2015). Arbetsgivarens bild av vad de erbjuder sina anställda i form av förmåner, skiljer sig ofta med hur de uppfattas och används av de anställda och hur de nyttjas i det dagliga livet (Pegg, 2009). Vidare menar samma forskare att beroende på vilken position medarbetaren har, har hen mer eller mindre kunskap om dennes rättigheter. Armstrong & Brown (2006) poängterar att arbetet med intern employer branding och användandet av förmåner möjliggör för skapandet av goda relationer mellan medarbetaren och arbetsgivaren, vilket i sin tur kan leda till större lojalitet hos medarbetarna gentemot företaget och organisationen. Detta blir viktigt för organisationer, dels ur ett organisatoriskt perspektiv men även ur ett finansiellt perspektiv då employer branding är relevant som metod att använda för att behålla medarbetarna på ett företag eller en organisation (Edwards, 2010).

1.3 Problemformulering

Genom att intern employer branding som strategi inte erbjuder organisationer några direkta lösningar eller direktiv, blir det svårt för företag att veta hur de ska arbeta med att behålla sina anställda på en konkurrerande arbetsmarknad (Backhaus & Tikoo, 2004). Därför är det av vikt att undersöka vilka faktorer som är av värde för de anställda, för att företaget skall bli medvetet om vad det är som krävs av dem för att kunna behålla sin personal. Enligt tidigare forskning blir det tydligt att det saknas information inom området och vidare existerar en kunskapslucka. Det leder fram till studiens forskningsfråga som lyder:

Vad tycker medarbetare är viktigt för att vilja stanna kvar i en organisation?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att ta reda på vad medarbetarna tycker är viktigt för att fortsättningsvis vilja stanna kvar i en organisation. Fokus kommer att ligga på medarbetarnas egna upplevelser och åsikter gällande deras arbetsgivare samt organisationen de arbetar för. Intern employer branding handlar om relationen mellan organisation och medarbetare och studien ämnar klargöra medarbetares uppfattning angående företagskultur, förmåner, utveckling och identitet.

1.5 Avgränsningar

Studien ämnar samla empiri från medarbetare som arbetar på samma IT-konsultföretag i Stockholm. Företaget och medarbetarna är för denna studie anonyma.

2. Metod

I detta kapitel kommer först studiens angreppssätt att redogöras för. Vidare presenteras urvalet och de respondenter som deltagit i undersökningen i en tabell. Därefter presenteras de valda metoderna för insamlandet av empirin och slutligen för genomförandet. Motivering för samtliga metodval och tillvägagångssätt sker under respektive avsnitt.

2.1 Kvalitativ Metod

Då denna studies forskningsfråga handlar om medarbetarnas tolkningar, krävs det således en metod som gör det möjligt för forskarna att kunna undersöka detta. Därför gjordes valet av att använda en kvalitativ metod, som Bryman & Bell (2013) beskriver som en kunskapsteoretisk ansats, med fokus på tolkningar och upplevelser av individers sociala verklighet. Enligt den kvalitativa metoden är det individerna som skapar den sociala kontexten och deras verklighet (Bryman & Bell, 2013), samt är kvalitativa metoder oftast mer djupgående och analyserande i sin form (Denscombe, 2009). På grund av att forskarna bakom denna studie ämnar undersöka ett företags medarbetare och deras upplevelser och åsikter, så är den kvalitativa metoden mest

relevant och att föredra för att tolka och analysera det som framkommer i empirin. Enligt Denscombe (2009) är den kvalitativa metoden ett sätt att försöka förstå problemen och situationen, vilket stämmer med denna studies forskningsfråga som efterfrågar respondentens perspektiv.

2.2 Undersökningsansats

Det existerar tre olika synsätt forskare kan utgå från vid forskningsundersökningar. Ett är den deduktiva ansatsen som är när forskningen sker utifrån hypoteser som härstammar från teorier, vilket betyder att forskaren utgår från redan accepterade teorier och testar dem (Bryman & Bell, 2013). Den induktiva ansatsen är istället nästan tvärtom och teorin kommer sprungen utifrån forskningen (Bryman & Bell, 2013). Vidare menar de att det är den insamlade datan som genererar teorin. Det abduktiva förhållningssättet karaktäriseras av att under forskningens gång kunna lägga till teorier och utveckla dessa i studiens riktning (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vidare menar de att det abduktiva synsättet tolkas utifrån ett fall för att sedan stärkas ytterligare med fler observationer och analyser.

Denna studie utgår från en abduktiv ansats som har ett inslag av både deduktiv och induktiv karaktär. Det existerar forskning kring studiens ämne och därav är det relevant att använda den vidare för att kunna belysa de delar av ämnet som för studien ännu är okända. På grund av att employer branding tidigare studerats främst externt, är det aktuellt för den här undersökningen att titta på den interna delen av employer branding och således är det relevant att titta på tidigare forskning för att skapa en förståelse kring ämnet. Utifrån den senaste forskningen kring employer branding har teorier sammanställts och vidare använts för att skapa intervjuguiden som ligger till grund för ramverket av insamlandet av empirin, detta genom ett deduktivt förhållningssätt. För att kunna tolka och analysera empirin och därifrån skapa teorier sker således ett induktivt förhållningssätt. Då denna studie undersöker medarbetares upplevelser om sin arbetsgivare faller det naturligt att tolka deras svar för att sedan skapa teorier. Detta medför att studien utgår från ett abduktivt förhållningssätt då det för denna studie är nödvändigt att ha inslag av både induktiv samt deduktiv karaktär.

2.3 Urval

I denna studie har ett företag valts ut som ett företag verkande i en kunskapsintensiv bransch. Detta företag är för denna studie anonymt och kommer vidare benämnas som företaget. Vidare var kravet att organisationen i fråga arbetade aktivt med employer branding, då studien kräver vetskap om ämnet. Med det anser forskarna bakom denna studie att detta företag gör, då de har en grupp arbetare som har employer branding som arbetsuppgift. Företagets kontor i Stockholm har av geografiska skäl valts ut som plats för insamlandet av empirin, då författarna bakom den här studien är stationerade i staden. Valet av företag styrdes på grund av att forskarna fick access genom en kontakt med en bekant som arbetar på företaget. Denna kontakt medverkar inte i studien och var således endast en ingång till företaget.

Denna studies urval har genomförts genom ett snöbollsurval som kan liknas med ett målstyrt urval (Bryman & Bell (2013), detta för att deltagarnas svar kan resultera i relevant information för studiens forskningsfråga. Respondenterna valdes utifrån faktorn att de har en och samma arbetsgivare verkandes inom en kunskapsintensiv bransch. Via en kontakt som arbetar med HR på företaget har forskarna kunnat nå ut till respondenterna med en förfrågan om att ställa upp för en intervju. Detta i enlighet med vad Denscombe (2016) definierar som ett snöbollsurval där forskaren ber andra att föreslå eventuella respondenter som passar för undersökningen. De respondenter som tackade ja till förfrågan har därefter blivit kontaktade av forskarna. Dessa respondenter har olika yrkesroller och arbetar på olika avdelningar inom företaget och detta anser forskarna till den här studien är av relevans för forskningsfrågan, då svaren kan ha en större spridning i och med att respondenterna är spridda i organisationen. En kritik till urvalet är att majoriteten av urvalet är mellan 25 till 30 år och medelåldern på företaget är 46 år, vilket leder till att analysen av empirin inte kan appliceras på hela organisationen.

Forskarna har identifierat ett eventuellt problem gällande HR-kontakten som var den som först frågade respondenterna om de ville ställa upp. Det går ej att bevisa om respondenterna sedan innan hade en relation till denna person eller ej och således finns det en problematik gällande om respondenterna skulle ställa upp på intervju om det var forskarna som frågade först. En annan aspekt som identifierats är att de

respondenter som av HR-kontakten frågats kan av företaget i fråga ha valts strategiskt, detta för att med eventuell bakomliggande tanke kunna styra vilka respondenter som medverkar. Detta är något som forskarna tog hänsyn till vid insamlandet av empirin genom att medvetandegöra det vid analysarbetet. Forskarna förde kontinuerliga diskussioner kring respondenternas svar om dess trovärdighet och om de eventuellt kunde vara påverkade, detta för att kunna uppdaga om det eventuellt skulle förekomma.

I enlighet med Bryman & Bell's (2013) etiska principer, skickades ett presentationsbrev ut till de utvalda respondenterna innan intervjuerna genomfördes, där det framgick vilka forskarna var och i korthet vad intervjun kommer att behandla. Det framgick även information som tydliggjorde att all data som samlades in var konfidentiell och att ingen av respondenternas svar skulle kunna kopplas till dem personligen, samt att deras medverkan var frivillig. Innan intervjuerna genomfördes tydliggjorde forskarna att det var helt frivilligt att välja att svara på en fråga eller ej och att respondenten när som helst under intervjun kunde välja att avbryta den. Respondenterna informerades också om att informationen som samlades in under intervjuerna endast kommer att användas för studiens ändamål.

Forskarna bakom denna studie anser att intervjuer med elva stycken respondenter är tillräckligt för att kunna svara på forskningsfrågan då det uppstod en kunskapsmättnad efter åtta genomförda intervjuer. Då elva intervjuer var inplanerade så genomfördes de tre sista intervjuerna med hopp om att generera ytterligare empiri som kunde vara intressant för studien. Vidare presenteras respondenterna i en tabell nedan.

2.4 Urvalstabell

De elva respondenterna som deltog i undersökningen presenteras nedan med information om antal år som anställda på företaget, yrkesroll och ålder. Informationen om varje respondent i nedan tabell (Tabell 1) anser forskarna är av betydelse vid analyserandet av empirin då det kan ge större förståelse av varje individs situation. På grund av konfidentialitet är deltagarna endast numrerade som respondent och sedan ett nummer för att upprätthålla anonymitet.

Tabell 1. Respondenturval

Deltagare	Antal år som anställd	Yrkestitel	Ålder
Respondent 1	1,5	Projektledare	27
Respondent 2	2,5	Software sourcing manager	28
Respondent 3	0,5	Software developer	25
Respondent 4	10	Head of operations	46
Respondent 5	3	Business Consultant	28
Respondent 6	2,5	Business Consultant	30
Respondent 7	2	Security Manager	30
Respondent 8	1,5	Business analyst	32
Respondent 9	2,5	Service manager	29
Respondent 10	1	Security manager	25
Respondent 11	0,5	Rekryteringskoordinator	25

2.5 Semistrukturerade intervjuer

Denna studies data har samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer och dessa intervjuer är utformade för att intervjuaren skall kunna vara flexibel gällande intervjuguiden (Bilaga 1) denna utgår från, samt låta respondenten kunna tala fritt kring frågorna och ämnet (Denscombe, 2009). Då studien är utförd via en kvalitativ metod och studiens syfte handlade om de anställdas uppfattningar och upplevelser, resulterade det i att semistrukturerade intervjuer genomfördes. Vidare menar Bryman & Bell (2013) att för att få ett djup i intervjun, krävs det att den som intervjuar inte styr respondenten och enligt den semistrukturerade intervjun är det önskvärt att respondenten själv styr intervjun och svarar på det respondenten själv önskar. Eftersom forskarna till denna studie hade ett bestämt tema och fokus innan dessa intervjuer ägde rum, valdes semistrukturerade intervjuer som metod för att kunna leda till mer relevanta svar för denna studies syfte, än vad exempelvis ostrukturerade intervjuer skulle kunna resultera i. Semistrukturerade intervjuer kännetecknas enligt

Bryman & Bell (2013) som mer styrda, då de utgår från en intervjuguide som kretsar kring studiens tema, till skillnad mot en öppen intervju där frågorna bör vara generella. Bryman & Bell (2013) menar att semistrukturerade intervjuer är att föredra, när forskarna till studien redan innan intervjuerna har ett tema, för att öka chanserna till att kunna knyta resultatet från intervjuerna till studiens frågeställning. Eftersom denna studie bygger på individuella uppfattningar och upplevelser gjorde forskarna till denna studie avvägningen att intervjuerna skulle ske enskilt, istället för att använda sig av fokusgrupper. Detta för att minska möjligheten att respondenterna påverkas av varandra men också för att de ska känna sig trygga i sammanhanget.

För att undvika att respondenter under intervjuerna går från temat helt och hållet, krävs det att forskarna upprättar en intervjuguide för att uppnå någon struktur (Bryman & Bell, 2013). Det upprättades en intervjuguide (Bilaga 1) innan samtliga intervjuer genomfördes, men forskarna lät respondenterna under intervjun styra riktningen på intervjun genom att respondenterna själva fick utrymme att utforma och reflektera kring sina svar. Detta kan leda till att forskarna får en djupare förståelse och inblick i respondenternas svar. Dessutom fick respondenterna inte ta del av intervjuguiden innan intervjun genomfördes, detta på grund av att forskarna önskade få så ärliga och oförberedda svar som möjligt.

2.5.1 Personliga Intervjuer

Enligt Bryman & Bell (2013) är det optimalt att semistrukturerade intervjuer sker personligen då kroppsspråk och stämning spelar roll vid intervjun. Detta var även av betydelse för forskarna bakom denna studie, då de kunde utläsa eventuell mer information från respondenterna samt kunna känna av var i intervjun respondenten ville lägga mest energi. Enligt Bryman & Bell (2013) är semistrukturerade intervjuer mer flexibla och möjliggör för intervjun att följa respondentens svar och således ger det mer information. Enligt Denscombe (2009) är en fördel med en personlig intervju är att den blir lätt för forskaren att kontrollera på grund av att forskaren endast har en person att fokusera på. Personliga intervjuer inbjuder till att skapa diskussioner och reflektioner forskare och respondent emellan, utan att dessa blir styrda av forskaren.

2.5.2 Telefonintervjuer

Fem av respondenterna i denna studie hade inte möjlighet att träffas för en personlig intervju på grund av tidsmässiga faktorer och således anordnades semistrukturerade telefonintervjuer. Anledningen till detta var att respondenterna var rörliga och ibland ute på kunduppdrag, var ej närvarande i Stockholm eller hemma på grund av sjukt barn. På samma sätt som semistrukturerade personliga intervjuer fungerar, fungerar även semistrukturerade telefonintervjuer och ger respondenten enligt Bryman & Bell (2013) möjlighet att tala fritt om vad respondenten finner viktigt i rådande ämne. Vidare har semistrukturerade telefonintervjuer valts på grund av enkelheten för både forskarna i studien men även för respondenten då en gemensam plats inte var möjlig eller krävs för det virtuella mötet.

Det finns dock en nackdel med semistrukturerade telefonintervjuer som forskarna till den här undersökningen måste ta i beaktning, nämligen att det inte går att avläsa respondentens kroppsspråk och känslor med blick och närvaro under intervjun. Bryman & Bell (2013) menar att detta är en konsekvens av att inte se varandra och således blir det en nackdel för denna studies empiri då fem av respondenternas svar samlas in med avsaknad av kroppsspråk och känslor.

2.6 Genomförande av studien

Det upprättades en intervjuguide innan intervjuerna ägde rum med semistrukturerade frågor som användes till de personliga intervjuerna och telefonintervjuerna. De personliga intervjuerna genomfördes via möten, tiden för dessa bestämdes med varje respondent och intervjuerna genomfördes i en av företagets möteslokaler som forskarna bakom denna studie fick tillgång till. Platsen valdes ut för att underlätta för respondenterna, samt att de skulle känna sig bekväma för att kunna svara mer tryggt på frågorna. Telefonintervjuerna genomfördes med respondenterna antingen på eller utanför arbetstid, medan forskarna till undersökningen medverkade på avskild plats. Intervjuerna genomfördes under perioden onsdagen den 3:e maj till fredagen den 5:e maj och varje intervju varade mellan tjugo till fyrtio minuter. Intervjuerna skedde under ordnade omständigheter avskilt från störande ljud samt andra människor utanför studiens omfattning. Fem av intervjuerna skedde per telefon och dessa

spelades in med ljudupptagningsutrustning för att sedan transkriberas. Detsamma gällde för de sex intervjuerna som skedde via ett personligt möte och även de spelades in med ljudupptagningsutrustning för att sedan kunna transkriberas. Transkribering genomfördes för att lättare kunna sortera i det insamlade materialet. Transkriberingen skedde kort efter varje intervju för att möjliggöra för forskarna att minnas sammanhanget, då det ligger nära i minnet och minimerar risken för feltolkningar. Under intervjuerna var det en av forskarna som intervjuade respondenten medan den andra forskaren antecknade så mycket som möjligt av det som sades, detta för att underlätta vid den påföljande transkriberingen. De inspelade ljudfilerna lyssnades igenom ett flertal gånger för att fylla ut de redan skrivna anteckningarna för att säkerställa att ingen empiri missades. Under transkriberingen skrevs det insamlade materialet ut på papper för att ge forskarna en tydligare överblick, för att sedan systematiskt dela in materialet i olika teman som vidare blev de delar som analysen bygger på.

3. Teoretiskt Ramverk

I denna del av studien presenteras de teorier som ligger till grund för undersökningen och dess utformning och den inleds med en syntes som redogör för motiveringarna till valda teorier. Problembakgrunden presenterade begreppet employer branding som riktas mot potentiella samt nuvarande medarbetare. Nedan kompletteras strategin av organisationsidentitet, organisationskultur och förmåner, vilka alla behövs för att skapa ett lyckat employer brand. Dessa teorier kommer att knyta an till undersökningens metoder och vidare prägla analysen.

3.1 Syntes

De nedan beskrivna teorierna om employer branding, organisationsidentitet, organisationskultur och förmåner, är utifrån problembakgrunden valda och nedan redovisas relevansen för användandet av dessa. Dessa teorier kommer att användas för att kunna ge en djupare förståelse för respondenternas berättelser och möjliggöra för en analys som innefattar olika perspektiv gällande ämnet.

Employer branding, med fokus på intern employer branding, är relevant för studien då detta ska vara ett sätt att stärka en organisations arbetsgivarvarumärke för att behålla personal, samt utvinna konkurrensfördelar i form av företagets unika humankapital. Detta är av betydelse vid analyserandet av empirin då forskarna kan förstå respondenternas upplevelser och vidare koppla teori med empiri för att kunna se ett samband. Eftersom företaget arbetar med employer branding är det relevant utifrån teorin att undersöka om och hur medarbetarna upplever detta. Teorierna kring organisationsidentitet är relevant för denna studie då detta har med medarbetarnas gemensamma uppfattning av företaget att göra och om de kan identifiera sig med företagets värderingar eller ej. Detta är av betydelse vid analyserandet av empirin för att forskarna ska kunna skaffa sig en uppfattning om kommunikationen gällande organisationens värderingar mellan företaget och medarbetarna. Organisationskultur är relevant för studien då den påverkar medarbetarnas arbete och dagliga liv, genom att den antingen stärker eller stjälper deras önskade arbetsbeteenden och insatser, samt att den lägger grunden till samarbete och en känsla av tillhörighet medarbetare emellan. För studien blir det viktigt att kunna tolka och förstå hur medarbetarna upplever företagskulturen och vilken betydelse den har för det dagliga arbetet. Enligt teorin är förmåner något som ingår i intern employer branding och används för att möjliggöra goda relationer mellan medarbetare och arbetsgivare, vilket eventuellt kan leda till större lojalitet hos medarbetarna. Detta finner forskarna bakom denna studie aktuellt för forskningsfrågan då det kan vara ett sätt att stärka arbetsgivarattraktionen. Därav är det viktigt för studien att undersöka vad medarbetarna upplever och känner gällande förmåner och därför behövs teorin bakom detta.

3.2 Employer Branding

Employer branding som begrepp myntades av Tim Ambler och Simon Barrow 1996 och har givits en betydande roll hos olika organisationer de senaste 15 åren (Theurer et al., 2016). Employer branding har enligt Theurer et al. (2016) växt fram som ett effektivt verktyg och strategi för organisationer och företag som genom användningen av detta kan differentiera sig på arbetsmarknaden gentemot andra företag och organisationer. Med employer branding kan företag och organisationer vinna konkurrensfördelar på arbetsmarknaden, få tydlighet om vad som särskiljer dem från konkurrenter både internt och externt samt vad som gör dem attraktiva som

arbetsgivare (Theurer et al., 2016). Vidare påpekar samma forskare att rekrytering och bibehållandet av värdefulla medarbetare är något som strategin bjuder in till.

Employer branding är ett av de mest populära sätten att hantera högt kvalificerade medarbetare i företag eller organisationer som kräver specifik kompetens (Kucherov & Zavyalova, 2012). Vidare menar de att den baseras bland annat på marknadsföring och kräver en fokuserad strategi för placeringen av företagets image som en attraktiv arbetsgivare på marknaden. Det förklaras i artikeln att employer branding verktyget bestäms av de behov och värderingar för den specifika målgruppen och de identifieras som ett resultat av interna och externa segmenteringar av marknaden. Employer branding varierar i vilken kontext och bransch de ska användas i och vidare styrs av de specifika mål som företaget eller organisationen har (Kucherov & Zavyalova, 2012). Vidare menar samma forskare, att de konkurrens fördelar på marknaden ett företag kan utvinna ur ett employer branding arbete är bland annat attraktion av talanger samt bibehållandet av dessa. Kucherov & Zavyalova (2012) menar att det handlar om företag och organisationer som har ett positivt arbetsgivarvarumärke, samt att de arbetar för att medarbetarna ska kompetensutvecklas till sin fulla potential. Employer branding är en kortsiktig kostnad för organisationen, men på lång sikt är employer branding en investering genom att bygga upp ett positivt rykte och ömsesidigt givande relationer med medarbetarna (Cascio, 2014).

Backhaus & Tikoo (2004) menar att ett starkt employer brand bidrar till att den arbetssökande och anställda får en ökad kännedom om organisationen och kan identifiera sig med den, vilket resulterar i att det skapas en attraktion för att arbeta för organisationen. Berthon et al. (2005) förklarar att fördelar med ett lyckosamt employer branding arbete är bland annat minskade kostnader för anställningar, reducerad personalomsättning, ökad lönsamhet och förbättrade relationer till anställda.

3.3 Intern Employer Branding

Från starten när employer branding först myntades av Tim Ambler och Simon Barrow 1996, växte teorin fram med ett fokus på den externa biten, det vill säga att enbart handla om att stärka och bygga ett företags eller organisations rykte och förmedling

av arbetsgivarattraktion till potentiella medarbetare utåt sett, för att idag börja gå mot ett mer integrerat arbete (Mosley, 2007). Vidare menar Mosley (2007) att det som den potentiella medarbetaren blir lovad och lockad med för att vilja arbeta för organisationen eller företaget innan anställning, senare blir ett krav för arbetsgivaren att upprätthålla. De förväntningar och villkor den nya medarbetaren fick måste av arbetsgivaren uppfyllas internt och inte vara något som löst lovas i en rekryteringsprocess (Mosley, 2007). Backhaus & Tikoo (2004) menar liknande och talar om hur viktigt det är för en arbetsgivare att även framställa sig som en attraktiv arbetsgivare gentemot befintliga medarbetare. Vidare menar de att de fördelar en medarbetare känner som anställd för organisationen har med intern employer branding att göra, samt om medarbetaren kan knyta an till organisationens värderingar.

Ambler & Barrow (1996) talar om att intern employer branding hjälper företag att möjliggöra för en personalstyrka att bli unik och svårare för andra organisationer att imitera. Även Stamler (2001) är inne på samma linje och poängterar att intern employer branding är till för att forma medarbetare som är svåra för andra företag och organisationer att efterlikna. Genom att systematiskt visa sina medarbetare fördelarna arbetsgivarvarumärket har, byggs företagskulturen runt företagets mål och vidare skapas en unik kultur som fokuseras på företagets verksamhet (Stamler, 2001).

Ambler & Barrow (1996) menar att ett företags interna arbete med arbetsgivarvarumärket är ett sätt att försöka behålla sina medarbetare som behöver motiveras till att vilja stanna kvar inom organisationen. Företag och organisationer som arbetar aktivt med employer branding både internt och externt för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke möjliggör för att locka till sig potentiell arbetskraft samt för att behålla nuvarande medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004).

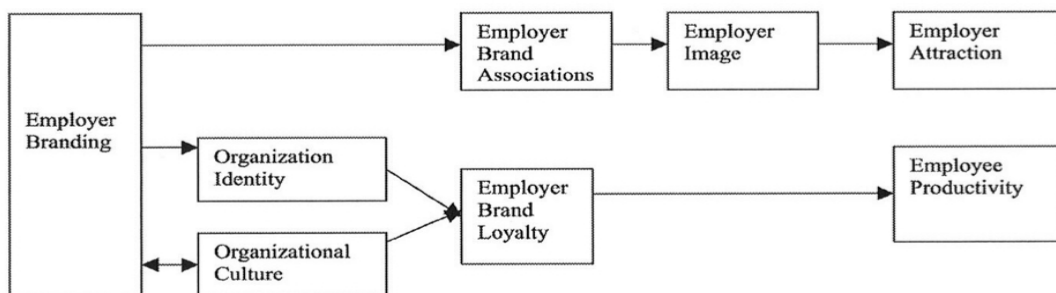
Barrow & Mosley (2011) menar att de företag och organisationer som fokuserar på intern employer branding ofta leder till lojala medarbetare, som i sin tur blir mer benägna att stanna kvar på företaget och det är viktigt på en arbetsmarknad med hög konkurrens. Intern employer branding är ett begrepp som innefattar de förmåner en arbetsgivare kan erbjuda sina anställda som exempelvis lön, karriärmöjligheter, upplevelser, utveckling och status (Barrow & Mosley, 2011). Vidare menar de att upplevda fördelar, som till exempel relationer mellan kollegor, arbetets kvalitet och

om de bringar stimulans för arbetstagaren samt om medarbetaren känner att organisationen står för rätt värderingar och åsikter är av betydelse vid en arbetstagares uppfattning av organisationen.

Vissa företag arbetar med att belöna sina anställda för att fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare och det är enligt Armstrong & Brown (2006) en viktig del i deras arbete att behålla sin personal. Belöningar kan delas upp i transaktionella och icke-finansiella belöningar där transaktionella belöningar är i form av exempelvis pension och försäkringar där det finns ett finansiellt värde. De icke-finansiella belöningarna handlar om medarbetare och deras uppfattning om arbetsplatsen och välmående, samt personlig utveckling. Ahmed & Rafiq (2003) talar om hur viktigt det är med en bra intern kommunikation inom en organisation för att det interna employer branding arbetet ska ha en chans till att lyckas. Vidare menar de att interaktionsprocessen mellan medarbetare och arbetsgivare med fokus på kommunikation lägger grunden för och ska skapa en bra arbetsmiljö likväl som en god stämning och detta i sin tur ska leda till förbättrad samordning i organisationen.

3.4 The Employer Branding Conceptual Framework

Nedan illustreras modellen som Backhaus & Tikoo (2004) tagit fram för att visa hur den interna processen i användningen av employer branding sker. Vidare förklarar de att employer branding påverkar organisationskultur och organisationsidentitet som vidare påverkar arbetsgivarlojalitet och det genererar ökad produktivitet hos de anställda. I denna studie kommer den nedre raden i modellen att fokuseras på, då den linjen framställer den interna employer branding processen som Backhaus & Tikoo (2004) har skapat.



Figur 1. *The Employer Branding Conceptual Framework* (Backhaus & Tikoo, 2004).

3.5 Organisationsidentitet

Organisationsidentitet är en produkt av ett företags värderingar, vilka bör genomsyra företagets organisation och dagliga arbete för att stärka och upprätthålla den (Backhaus & Tikoo, 2004). Det är medarbetarnas gemensamma uppfattning och upplevelse av organisationens värderingar som skapar en organisations identitet (Hatch & Schultz, 1997) och det är ledningen i organisationens ansvar att tydliggöra vilka värden organisationen står för och kommunicera ut dem till sina anställda. Dutton et al. (1994) menar att desto mer en organisations identitet uppfattas som positiv och desto mer den stärker självkänslan hos de anställda, desto lättare blir det för medarbetarna att kunna identifiera sig med organisationen och dess identitet. Organisationsidentitet stärker både samhörigheten hos de anställda och främjar strävandet efter att kollektivt nå organisationens mål (Gioia, 1998). Organisationer som besitter en stark identitet förmedlar enklare en transparent bild av sig själva gentemot potentiella anställda, vilket leder till att risken för en snedvriden bild av företaget minskar (Backhaus & Tikoo, 2004). En organisation som har en stark och tydlig identitet som är förankrad i dess värderingar, har lättare att behålla sin personal på grund av att de anställda kan identifiera sig med organisationen (Hatch & Shultz, 1997). Detta hävdar även andra forskare och menar på att i och med att de anställda kan identifiera sig med organisationens värderingar skapas en lojalitet hos de anställda, som gör att de stannar kvar i organisationen (Punjaisri & Wilson, 2011). Employer branding stärker organisationsidentiteten bland anställda och en organisations identitet förmedlar relationen mellan employer branding och anställdas lojalitet (Iaffaldan & Muchinsky, 1985). Vidare menar samma forskare att employer branding ses som att ha ett inflytande i relationen mellan employer brand och de anställdas produktivitet, då det har visat sig i tidigare studier att anställda som är tillfredsställda med sina arbeten presterar bättre än andra anställda som inte är det (Iaffaldan & Muchinsky, 1985). Arbetsgivarvarumärket är inte avgörande för att socialt konstruera "vilka vi är", men de kan avgöra för hur attraktivt det är att tillhöra ett företag likväl som utomstående ser på dem som arbetar för organisationen, detta enligt Kärreman & Rylander (2008) som menar att varumärket är med och föder organisationsidentifieringen.

Den sociala identiteten är viktig vid skapandet av identifikation och lojalitet i en organisation och således en stark drivkraft till detta (Alvesson, 2015). Med social identitet skapas ett "vi och dem" i uppdelningar som exempelvis avdelnings-, organisationsnivåers-, köns-, ålders-, yrkesgruppsstillhörighet och vidare menar Alvesson (2015) att "vi" spelar roll och styr riktning av bedömning, sympati och varseblivning. Dock bör organisationer uppmärksamma de positiva men även de negativa aspekterna då en stark social identitet kan leda till en distansering och misstänksamhet som eventuellt leder till improduktivitet och oetiska handlingar. Alvesson (2015) menar att det är för organisationen och dess ledning viktigt att beakta dessa olika grupper och individer för att bättre kunna förstå och hantera eventuellt förtryck och diskriminering gentemot andra grupper i organisationen, för detta kan medföra negativa sociala konsekvenser för de grupper som står utanför.

3.6 Organisationskultur

Organisationskulturen står för de grundläggande antaganden och värden som lärs ut av medarbetare och ledning till nyanställda och bevisas via medarbetares beteende på arbetsplatsen (Schein, 1985), samt förmedlar företagets budskap och synliggör arbetet i organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare menar Schein (1985) att organisationskulturen ständigt utvecklas och agerar som riktlinjer för medarbetare, för att de skall kunna forma sitt beteende så att de fungerar gentemot andra medarbetare. Organisationskulturen är viktig för en potentiell anställd i deras val av företag, då deras övertygelser om företagets kultur påverkar trovärdigheten och deras påföljande självvalda beslut, vilket har betydelse för medarbetarnas prestation efter anställning (Schein, 1985).

Tidigare forskning tyder på att organisatoriskt engagemang är sammanlänkat med organisationskulturen (Backhaus & Tikoo, 2004) och studier visar att medarbetare som anställs med missvisande information om organisationskulturen tenderar att bli missnöjda över icke uppfyllda förväntningar på viktiga kulturella värden och är mer benägna att sluta (Cable et al., 2000). Backhaus & Tikoo (2004) föreslår därav följande; employer brand framför information som bidrar till bildandet av psykologiska kontrakt mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, samt att exakt information som syns i arbetsgivarvarumärket minskar medarbetarnas uppfattning om

överträdelse av det psykologiska kontraktet. Om employer branding budskapet misslyckas att framföra en realistisk bild av organisationskulturen, kan det leda till att medarbetaren eventuellt slutar och lämnar organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004), vilket leder till en kostnad för företaget då de behöver fasa in en ny medarbetare.

För ledningen på ett företag eller organisation är det vitalt för dem att utveckla och underhålla en produktiv organisationskultur inne i organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare menar de att intern employer brandings syfte är att skapa förutsättningar för en företagskultur som stärker önskade arbetsbeteenden och stöttar individens kvalitet på arbetsplatsen. För att kunna uppfylla detta främjar organisationer den redan befintliga företagskulturen och emellanåt använder de intern marknadsföring för att göra förändringar i kulturen. Backhaus & Tikoo (2004) sammanställer två punkter därefter; employer branding stärker och förändrar organisationskulturen samt att organisationskulturen förmedlar relationen mellan employer branding och employer loyalty.

Den integrerade rollen intern employer branding ger är att utveckla humankapitalet inom organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare menar de att employer branding blir en övning i att främja betydelsen av individens utveckling av karriär inom organisationen. Utan denna möjlighet för individen att utveckla karriär inom företaget, leder till att individen tappar konkurrensfördelen, vilket även företaget gör (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding har en strategisk inriktning på humankapital tillsammans med organisationens mål (Sullivan, 2004). Således ger employer branding ett ramverk och stöd för organisatoriska karriärsprogram.

Aktiviteterna som ingår i employer branding stödjer organisatorisk karriärsledning och Schein (1978) definierade organisatorisk karriärsledning som en planerad ansträngning av företaget för att koppla den individuella karriärens behov tillsammans med organisationens arbetsflöde och dess behov. Forskare inom detta område har observerat att ansvaret för karriärsledning har förflyttats från företaget till individen och medfört att det är mindre troligt att organisationer utformar karriärsprogram för sina medarbetare. Backhaus & Tikoo (2004) menar att employer branding har börjat uppmärksamma den snabbt föränderliga arbetsmarknaden och dess karriärsbehov. Vidare tar de upp två anledningar till detta; först är att employer branding

kommunicerar förväntade karriärsmöjligheter i form av befordringar, variation på arbetsuppgifter och relationer till andra medarbetare, det andra är att employer branding är designat för att förse medarbetare med information de behöver för att själv bedöma i organisationen. Förekomsten av varumärkesbilden i organisationen ger information om eftersträvat beteende, arbetsnormer och andra faktorer behövliga för framgång (Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare menar de att intern employer branding av varumärket och dess värdering stödjer självövervakningen av medarbetare.

Backhaus & Tikoo (2004) menar att om företag lyckas med att stärka de anställdas förtroende för arbetsgivarvarumärket, så stärker det medarbetarnas lojalitet till företaget och ökar chanserna till att de väljer att stanna kvar. Organisationen måste enligt Backhaus & Tikoo (2004) arbeta för att binda de anställda till organisationen, även om det kan vara svårt på grund av att företaget använder sig av korta och temporära anställningar. För att stärka organisationskulturen och dess identitet kan employer branding användas som ett verktyg för att uppnå det (Backhaus & Tikoo, 2004). De menar vidare att användandet av employer branding leder till att de anställda lättare anammar organisationens värderingar, vilket i sin tur leder till att de anställda blir mer engagerade och arbetar mot organisationens mål och värderingar, samt att det ökar chansen till att de anställda väljer att stanna kvar i företaget.

Backhaus & Tikoo (2004) menar att engagemang och kultur är sammanfogade och i en organisation där dessa två faktorer är starka, är också de anställdas organisatoriska åtaganden starka. En viktig faktor för organisationer är att om tidigare anställda har haft en stark lojalitet till företaget, kommer de troligtvis att fortsätta bekräfta organisationens arbetsgivarvarumärke även efter att de har slutat (Backhaus & Tikoo, 2004).

Det finns enligt Crewson (1997) olika faktorer som påverkar en organisations lojalitet och som gör att de anställda känner sig bundna till organisationen. Det handlar om det emotionella engagemanget som är ett resultat av att de anställda har identifierat sig med organisationens värderingar och vision, samt att de anställda känner en skyldighet i att stanna kvar i organisationen på grund av att de känner att företaget har investerat i individen som anställd (Crewson, 1997).

3.7 Förmåner

Smith's (2000) definition på förmåner beskrivs som något medarbetaren erhåller utöver lön på ett företag. Enligt Skatteverket (2016) är förmåner alla varianter på ersättning för ett arbete en medarbetare erhåller utöver kontanter. Det kan exempelvis vara personalrabatt, företagshälsovård, försäkringar, gåvor, arbetskläder och utbildning och så vidare. Armstrong & Murlis (2004) förklarar att för medarbetare har förmåner kortsiktiga samt långsiktiga värden. Långsiktiga värdeförmåner är exempelvis pension och försäkringar som nyttjas i framtiden och vidare kan kortsiktiga värdeförmåner vara sådant som exempelvis rabatter eller arbetskläder. Enligt Cäker (2013) är det ett vanligt förekommande inslag att förmåner från arbetsgivare till sina anställda används som värde och användningen av förmåner förväntas öka i framtiden. Företag och organisationers syfte med att använda förmåner är att skapa större attraktivitet som arbetsgivare utåt sett mot nya önskvärda medarbetare och till stor del för att behålla nuvarande anställda som är vitala för företaget och organisationen (Cäker, 2013). En annan aspekt som Armstrong & Brown (2006) poängterar är att användandet av förmåner möjliggör för skapandet av goda relationer mellan medarbetare och arbetsgivare och detta i sin tur kan leda till större lojalitet hos medarbetarna gentemot företaget och organisationen. Vidare säger Armstrong & Brown (2006) att förmåner är en del i employer branding och riktar sig internt inom företaget eller organisationen.

Anledningarna till att förmåner används som ett ytterligare värde utöver lön av en arbetsgivare är flera enligt Dale-Olsen (2006). En anledning är att en förmån utöver lön hos en anställd kan upplevas som mer värdefull, än om den betalades ut som kontanter. Vidare menar Dale-Olsen (2006) att förmåner kan tolkas på olika vis och därmed ges en särskiljande betydelse, som exempelvis social betydelse om en medarbetare kör en tjänstebil, kan det värdesättas av medarbetaren som att den tjänar högre lön än den faktiskt gör. Berthon et al. (2005) menar att det finns en skillnad i vad medarbetare i olika åldrar finner värdefullt hos en arbetsgivare och i synnerhet vilka förmåner som finns.

4. Empiri och analys

Detta avsnitt kommer först att ge en kortare presentation om det valda undersökningsobjektet, för att sedan redogöra för empirin. Analyser kommer att presenteras utifrån de elva intervjuer som har genomförts i studien och detta struktureras upp i tre teman, där analys av empirin kommer att ske i direkt anslutning till respektive tema. Avsnittet avslutas med en sammanfattande analys av de olika analyserna från varje tema.

4.1 Information om undersökningsobjekt

Företaget är ett stort börsnoterat skandinaviskt IT-konsultföretag som arbetar med konsultverksamhet och mjukvaruutveckling globalt. De har kontor världen över, sysselsätter ungefär 14000 anställda i dagsläget och omsätter ungefär 1,5 miljarder euro varje år.

4.2 Tema Organisation och ledning

Detta tema behandlar respondenternas syn på sin arbetsgivare och vilken uppfattning och åsikter medarbetarna har om sin arbetsplats.

4.2.1 Empiri

Samtliga respondenter trivdes bra med organisationen och med deras närmaste kollegor, samt att majoriteten var väldigt nöjda med sina närmaste chefer. Flertalet berättade att de kunde identifiera sig med organisationen och tyckte om de nordiska värderingarna, men fyra av respondenterna menade att organisationens värderingar och vision inte synliggjordes i det dagliga arbetet vilket gjorde det svårt för dem att ta de till sig. Flertalet respondenter berättade att de tyckte om organisationens arbetsätt och talade om frihet under ansvar och att det genomsyrade hela organisationen, vilket gjorde att det inte var någon som ifrågasatte när de kom till arbetet och när de gick, då det förväntades att de sköter sitt arbete. Detta jämförde de med branschkollegor som arbetade för andra IT-konsultbolag och där organisationskulturen var en annan och där det förväntades att de skulle arbeta över varje dag. Flertalet respondenter berättade

att det var en komplex organisation och att fatta beslut tog väldigt lång tid, då det är många steg internt och detta menade hälften av respondenterna påverkade deras arbete negativt. Majoriteten av respondenterna pratade om ett öppet klimat och flertalet av dem anser att företaget är fyrkantiga i sina processer, men att medarbetare är hjälpsamma mot varandra så att extra stegen som kan behövas göras blir lättare. Flera av respondenterna uttryckte att kopplingen och visionen från högst upp i organisation till golvet var alltför luddig. En av respondenterna hade bytt chef flertalet gånger på grund av brist på ledarskap och en annan av respondenterna berättade att organisationen var alltför politiskt styrd och det gällde att känna rätt människor för att få gehör.

Flertalet respondenter menade att företaget saknar strategier för att behålla de unga, de menar att det inte finns någon plan för hur man kompetensutvecklar unga. Flertalet respondenter tyckte att kommunikationen i företaget var dålig och att man som ny på företaget hade svårt att komma in i organisationen. Samtliga respondenter menar att det är de själva som aktivt måste söka upp och finna rätt utvecklingsmöjligheter för deras roll, då det är inget som företaget arbetar aktivt med. Dessa respondenter menade att det var steget efter traineeprogrammet som företaget missade och därför hade många av företagets unga talanger slutat. En respondent säger:

“Jag har sett att många unga som kommer in satsas det mycket pengar på som trainee, de stannar i två år och sen tappar företaget kompetensen i och med det här”.

En av respondenterna uppfattade det som att det var en stor rulljans av anställda och att det många gånger skedde ofullständiga överlämningar. Hälften av respondenterna talade om att företaget hade svårt att behålla sina nya talanger, utan dessa sågs enligt respondenterna som pusselbitar som gick att bytas ut om det inte passade. En av respondenterna menade att ibland var det små saker som kunde ha bidragit till att talangerna hade stannat i företaget. Flertalet respondenter menar att det borde finnas tydligare karriärvägar för de yngre i företaget, då de menar att det är när de anställda slutar att utvecklas som de söker sig vidare. Enligt flera respondenter var problemet att många unga började som trainee, men att det sedan inte fanns något naturligt nästa karriärsteg för dem, utan alla som stannade kvar fick en juniorstämpel. En av respondenterna menade att hen endast hade haft tur och lyckats kommit vidare på

grund av enligt respondenten bra chefer och menade att de som inte hade lyckats byta position endast hade haft otur. Flertalet av respondenterna menade att det var viktigt att ha en chef som stöttade sina medarbetare för att de skulle kunna utvecklas.

Samtliga respondenter sade att det var upp till varje individ att ta reda på kurser och möjligheterna till utbildning för att utvecklas. En av respondenterna pratade om att utåt sett verkade det som om att organisationen arbetade hårt för att kompetensutveckla sina medarbetare och skapade möjligheter för sina anställda att göra karriär, men menade att det inte fungerade så i praktiken eller i verkligheten och att det var ett internt problem. Hälften av respondenterna uttryckte att de fann det som negativt att det var de själva som skulle ta ansvar att boka in sig på utbildningar och att det inte var något som kom som ett förslag, vilket de hade önskat. En av respondenterna menade att så länge anställda visade framfötterna så kan en utvecklas, men att anställda inte kan sitta och vänta på att någon annan ska göra det åt en då ansvaret till utveckling ligger på en själv. En av respondenterna säger:

“Jag skulle inte säga att det uppmuntras till, det är väldigt mycket mig själv, men jag skulle inte få något stopp från min arbetsgivare. Men för mig kan det bli ett långt steg att gå ifrån arbetet och gå kurserna. Det steget kanske man behöver hjälp med, finns ingen sådan knuff liksom”.

De flesta av respondenterna uppgav att företaget inte någon gång hade nekat till utbildning och företaget hade inte heller brytt sig om kostnaderna, vilket uppfattades som positivt av respondenterna. Men majoriteten av respondenterna önskade en samling av utbildningar aktuella för just dem, då det enligt dem skulle visa företagets engagemang i deras utveckling.

Samtliga respondenter pratade om att de upplevde en bra stämning på arbetsplatsen och att det var högt i tak. De flesta av respondenterna uttryckte sitt missnöje över att det inte fanns några aktiviteter som bjuder in till gemenskap utanför arbetet, vilket samtliga av dessa respondenter efterfrågade. Majoriteten av respondenterna tyckte att det borde vara en bättre blandning mellan avdelningarna, då det idag uppfattades som väldigt isolerat och de sällan träffade någon utanför avdelningen förutom de kontaktnät respondenterna själva hade skaffat sig. En menade att eftersom

organisationen är så pass stor blir man som anställd väldigt anonym. Samtliga respondenter uttryckte att det var kulturen och människorna på arbetsplatsen som var viktigast vid trivsel och majoriteten av dem tyckte att kommunikationen spelade en stor roll samt chefen.

Flera av respondenter säger sig uppleva en "gubbkultur" då majoriteten av de anställda i företaget och på avdelningarna är äldre. Respondenterna hade en uppfattning av att människor som inte arbetar för eller inom organisationen uppfattade företaget som "mossigt". Ett flertal av respondenterna upplevde att det fanns en klassificering i organisationen gällande ålder och att man som ung i företaget behövde försvara sin rätt till rollen som senior, då ens yrkesstatus blev beroende av hur gammal man var och inte vilken erfarenhet man hade.

4.2.2 Analys

Ur materialet framkommer det att det finns en motsägande uppfattning av organisationen hos den undersökta gruppen. Samtidigt som organisationen känns modern med sina nordiska värderingar och flexibla arbetssätt, så upplevs den som svårnavigerad, komplex, tungrodd i och med långsamma processer och "mossigt". Individerna ansvarar själva över sitt arbete och när det skall ske och det finns en uttalad tillit medarbetare mellan som uppfattas genomsyra hela organisationskulturen. Det flexibla arbetssättet upplevs av den undersökta gruppen som organisationens främsta konkurrensfördel, samtidigt som respondenterna i denna studie ansåg att denna flexibilitet var en självklarhet för att kunna utföra sitt arbete i denna bransch. Ur empirin blir det tydligt att det är en avsaknad av en gemensam uppfattning och identifikation med organisationens värderingar och vision, då dessa upplevs som icke närvarande i dagliga arbetet.

Utifrån materialet blir det tydligt att det finns en avsaknad av en strategisk plan för att behålla de unga medarbetarna efter att de har genomfört traineeprogrammet. Det finns en gemensam uppfattning av att det inte är genomtänkt av företaget när de satsar ett stort kapital på att lära upp nya, för att senare låta kompetensen försvinna från företaget. Medarbetarna vill se ett större engagemang från företaget gällande deras utvecklingsplan. Backhaus & Tikoo (2004) menar att företag behöver satsa på att

utveckla sina anställda karriärmässigt, men utan sådan plan riskerar individen att tappa konkurrensfördelar och även motivationen till att stanna kvar i företaget. Utifrån denna studies empiri blir det tydligt att medarbetarna inte tycker att företaget satsar på de nyas utvecklingsarbete efter genomgått traineeprogram och att det är problemet till att nya väljer att lämna företaget efter en kort tid. En av anledningarna till att de anställda känner sig bundna till företaget är enligt Crewson (1997) att de upplever att organisationen har investerat i dem som medarbetare, trots detta väljer ändå en del nya att lämna företaget. Det finns en utbredd uppfattning om att de nya medarbetarna väljer att lämna företaget på grund av att de inte känner något engagemang från organisationen till sin egen utveckling och således minskar lojaliteten. Däremot finns det en uttalad positiv inställning och lojalitet hos dem som känner att företaget har satsat på dem, i form av utbildning och möjlighet till rotation i företaget vilket stödjer Crewsons (1997) resonemang.

Det finns en positiv attityd hos den undersökta gruppen till organisationens passivt positiva inställning till medarbetarnas utveckling, vilket blir tydligt i och med medarbetarnas upplevelser att organisationen inte har någon uttalad kostnadsgräns gällande deras utbildning och kurser. Samtidigt som organisationen ser fördelarna och möjligheterna med de anställdas kompetensutveckling, framgår det tydligt av den undersökta gruppen att de inte aktivt blir uppmuntrade till det, eftersom det är upp till dem själva vilken utbildning de önskar gå och de själva ska planera in det, vilket gör det svårt för dem att genomföra utbildningen. Det finns ett utbrett önskemål om att företaget borde arbeta aktivt med att erbjuda medarbetarna utbildningar som är aktuella för deras tjänster, vilket enligt respondenterna skulle leda till att fler utbildningar genomfördes. Schein (1978) menar att organisatorisk karriärsledning är en planerad ansträngning av företaget för att koppla ihop individens utveckling och karriärsbehov med organisationens mål och arbete, men det har på senare tid enligt Backhaus & Tikoo (2004), ändrats och ligger nu på individens ansvar att utvecklas. Detta medför en brist av engagemang från företaget till medarbetarna som kan komma att påverka lojaliteten till företaget.

Det blir tydligt utifrån empirin att avdelningarna upplevs som isolerade från varandra och i och med den stora organisationen upplevs en oönskad anonymitet. Avsaknaden av en sammanhållning över avdelningarna kan medföra att medarbetarna inte

identifierar sig med hela organisationen och vidare inte står bakom organisationens värderingar, vilket påverkar lojaliteten till företaget. Barrow & Mosley (2011) framför att det är symboliska fördelar som exempelvis relationer mellan kollegor, som kan vara av betydelse vid en medarbetares uppfattning om organisationen och således påverkar attraktionen till den.

Det blev tydligt utifrån empirin att delar av den undersökta gruppen upplevde en form av uppdelning medarbetare emellan då de dels nämnde en "gubbkultur" med en stor andel äldre män som anställda på företaget, men också dels på grund av att det upplevdes en attityd gällande ålder. Det upplevdes ett behov av att försvara sin yrkesstatus då den blev bedömd utifrån ålder och inte utifrån erfarenhet av de äldre seniorerna. Denna identitet av "vi och dem" bör företaget, enligt Alvesson (2015), ta hänsyn till då det kan förekomma diskriminering grupperna emellan och således leda till improduktivitet och mindre motivation.

4.3 Tema Förmåner

Detta tema kommer att handla om medarbetarnas förmåner och kännedomen samt åsikterna kring dem. Förmåner är som redan nämnt, det som en anställd får utöver lön för sitt arbete.

4.3.1 Empiri

I empirin framgår det att respondenterna har olika stor uppfattning om vad som klassificeras som förmåner och vilka de har tillgång till. Angående vilka förmåner som respondenterna kände till så nämndes ett flertal olika men det var två stycken som alla respondenter nämnde och dessa var friskvårdsbidraget samt pensionsavtalet. Majoriteten av respondenterna uppskattade sin möjlighet att kunna använda sig av flextid och bestämma över sin arbetstid, medan ett fåtal ej kunde bestämma över sin tid då de arbetade som konsulter ute hos kund. Majoriteten av dessa som hade möjlighet till flextid ansåg inte att flextid var en förmån utan en självklarhet för att kunna arbeta i branschen. Ett par respondenter menade att kaffet och frukten bidrog till att de trivdes bättre på jobbet, medan flertalet respondenter ansåg att det var en självklarhet att bra organisationer bjuder på frukt och kaffe. Vidare menade en annan

respondent att kaffe och frukt på jobbet gynnade personen både ekonomiskt och tidsmässigt, för att respondenten inte själv behövde köpa det.

Majoriteten av respondenterna tyckte att det var friskvårdsbidraget som var det viktigaste för deras privatliv, två stycken tyckte rabatten för ett billigare SL-kort var bra och fyra stycken ansåg att det var väldigt bra att företaget betalade deras patientavgifter upp till högkostnadskortet. En av de anställda berättade att de högre cheferna hade privat företagsvård, så att om de blev sjuka fick de komma till företagets läkare direkt. Respondenten menade att det hade varit önskvärt för alla, men sa då att alla ansågs nog inte vara lika viktiga för att behöva bli friska snabbt. Endast tre stycken nämnde att man kunde ta del av yoga på arbetsplatsen och en av dem ansåg att det var ett onödigt inslag. En av respondenterna tyckte det var bra att de fick rabatt på städhjälp, vilket nyttjades.

Majoriteten av respondenterna fick kännedom om sina förmåner i början av deras anställning, genom ett informationsmöte med HR och ett informationshäfte. Några av respondenterna påtalade att informationen de fick under sin första vecka som anställd var svår att komma ihåg, då det enligt dem var väldigt mycket information att ta in. Majoriteten av respondenterna berättade att företaget hade ett samarbete med ett utomstående företag som skötte förmånstjänsten för de anställda, där de kunde se vilka rabatter de hade och andra förmåner. Hälften av respondenterna ansåg att tjänsten var lätt att använda, medan hälften uppfattade tjänsten som krånglig. En av respondenterna sa:

“Första året när jag fråga om förmåner var det jättesvårt att hitta, men det känns som att det är medvetet för att personer inte ska nyttja dessa förmåner”.

Några respondenter ansåg att de hade rimliga standardförmåner, men de flesta av respondenterna uttryckte att de inte nyttjade rabatterna som de blev erbjudna. En av respondenterna önskade rikskuponger på grund av många lunchmöten med kunder. En av respondenterna berättade att avgiften för att det utomstående företaget, som förvaltade förmånerna, kostade varje anställd 4000 kronor/år vilket personen ansåg var bortkastade pengar då respondenten inte nyttjade deras erbjudanden mer än friskvårdsbidraget. En av respondenterna uttryckte att det kändes onödigt att

arbetsgivaren skulle bestämma hur mycket som skulle sättas undan till pensionen och en annan av respondenterna uppgav att de hade "klassiska" förmåner, men att det saknades förmåner kopplade till lojalitet, vilket var något som respondenten hade haft hos tidigare arbetsgivare i form av incitaments- och aktiesparprogram.

De flesta av respondenterna nämnde att de saknade mer förmåner gällande sport och hälsa och hälften av respondenterna ville ha en ökning av friskvårdsbidraget. Tre av respondenterna sa att de önskade sponsring vid olika sportevenemang och löptävlingar, vilket enligt dem skulle öka attraktiviteten för företaget. Flertalet av respondenterna ville att företaget skulle satsa mer på hälsoaktiviteter för att bidra till en bättre gemenskap och ungefär hälften av respondenterna nämnde att de önskade ha ett gym stationerat på arbetsplatsen så de kunde träna under lunchen, före eller efter arbetsdagen. En av respondenterna berättade att aktiviteter som sker utanför arbetstid, som exempelvis AW och sportevenemang som leder till god gemenskap, var något som förekom oftare för två till tre år sedan. Hälften av respondenterna önskade mer aktiviteter utöver avdelningarna och en av respondenterna berättade att det skulle vara önskvärt att göra en större gemensam resa till exempelvis en skidort, likt andra konsultföretag. Det menade respondenten skulle göra företaget mer attraktivt och i synnerhet stärka sammanhållningen.

Majoriteten av respondenterna uppgav att förmånerna som erbjuds är av mest värde för de äldre och som befinner sig i ett annat stadium i livet, exempelvis har fått familj och barn. Exempel på förmåner som nämndes som eventuellt nyttjas mer när de anställda blir äldre var bland annat terminalglasögon, föräldralön, IVF-behandling och hälsoundersökning. Det fanns en önskan om att företaget skulle premiera de unga på ett bättre sätt. En av respondenterna uttryckte sig såhär:

“Det känns som att förmånerna blir värda när man blir 40 och äldre, när man får barn och blir uppåt i åldern börjar det bli värt. Det kan ju vara en vågskål och att man känner att företaget satsar på alla och inte bara på de äldre. På grund av att förmånerna känns anpassade för de äldre, ökar det bilden av det här "gubbiga" och även om vad andra har för bild av oss”.

Hälften av personerna som deltog i intervjuerna nämnde att de hade hört av andra branschkollegor på andra företag att de hade en förmånspott, där de själva fick välja ett visst antal förmåner de ville ha. Detta var något som de var positiva till då de kunde bestämma själva över vilka förmåner som passade dem just då i livet. En respondent sa:

“Man ska kunna få välja från ett förmånspaket och kunna förvalta förmånspengarna själv”.

4.3.2 Analys

Skatteverket beskriver förmåner som allt utöver lön som en arbetsgivare erbjuder sina anställda (skatteverket, 2016) och utifrån deras beskrivning och denna studies empiri blir det tydligt att medarbetarna har olika stor kännedom om deras förmåner samt vad som de själva klassificerar som förmåner. Förmånerna som respondenterna nämnde mest var friskvårdsbidrag, pension, rabatterat SL-kort och patientavgifter, vilket enligt Armstrong & Murlis (2004) handlar om långsiktiga men mestadels kortsiktiga värden. Förmåner som respondenterna ansåg som mindre viktiga handlade om kortsiktiga värden som rabatter via en extern tjänst, terminalglasögon och hälsoundersökningar. Utifrån det insamlade materialet blir det tydligt att det finns en uppfattning om att deras förmånspaket ska tilltala och gynna de äldre medarbetarna och då med tanke på att respondenterna menar att terminalglasögon, hälsoundersökningar, IVF-behandlingar eller föräldrarpeng kan vara aktuellt för dem men behöver inte vara det för de yngre. Detta menar Berthon et al. (2005) beror på vilken ålder de anställda har eller vilket stadium i livet de är, så har olika förmåner olika stor betydelse. Därav framgår det att respondenterna önskar kunna styra över sitt förmånspaket själva, vilket enligt Armstrong & Brown (2006) skulle möjliggöra för goda relationer mellan medarbetare och arbetsgivaren, om användandet av förmåner sker och inte uteblir.

Den gemensamma synen är att den undersökta gruppen ser sina förmåner som standardförmåner och inget som är unikt för dem, vilket medför till att de inte känner sig exklusiva och unika som medarbetare. Detta gör att organisationen misslyckas med att erbjuda sina anställda förmåner som enligt Cäker (2013) ska användas för att skapa en större arbetsgivarattraktion för att behålla sina anställda och locka till sig nya

talanger. Utifrån empirin gällande förmåner så blir det tydligt att organisationen inte har lyckats skapa lojalitet genom de förmåner de erbjuder, vilket enligt Armstrong & Brown (2006) bör användas som ett verktyg för att skapa det. Det kan även utläsas en tydlig kritik mot organisationen av deras arbete att inte tänka långsiktigt gällande deras anställda. Dels genom utvecklingsplaner men också avsaknaden av förmåner som binder de anställda till företaget, genom att öka det ekonomiska värdet för de anställda. Om organisationen skulle satsa på att tydliggöra de anställdas förmåner och dess ekonomiska värde, skulle det enligt Dale-Olsen (2006) kunna leda till att den anställde upplever ett högre värde och en högre lön än vad den egentligen har. Utifrån det insamlade materialet går det att utläsa en, om inte allt för utbredd, misstro mot organisationen att de medvetet är otydliga i sin kommunikation av förmåner för att de anställda ej skall nyttja dem.

4.4 Tema Framtidstro

Detta tema kommer att handla om medarbetarnas tro om sin egen roll i organisationen på längre sikt och vad som de tycker är viktigt för dem för att stanna.

4.4.1 Empiri

Samtliga respondenter stannar kvar i företaget på grund av att de trivs, har bra kollegor och att de har chans till utveckling. Alla förutom en respondent menade att det är upp till varje individ om en vill utvecklas och göra karriär inom företaget. Flertalet av respondenterna tyckte att det var viktigt för dem att deras lön motsvarar deras arbetsinsats. Vidare framgick det att stimulerande arbetsuppgifter som sågs som utmanande var viktigt i deras arbete.

Samtliga respondenter menade att det fanns möjligheter att gå kurser och utbildningar om de sökte upp dem själva och att de som anställda hade eget ansvar över sin egna karriär. Majoriteten av respondenterna menade att det skulle vara önskvärt om organisationen skulle erbjuda sina anställda kurser och utbildningar beroende på deras roll och tjänst och hur de genom dessa skulle kunna utvecklas i företaget. En av respondenterna kände ingen skyldighet av att stanna kvar i organisationen även fast respondenten hade gått företagets traineeprogram och personen hade nu börjat titta

vidare på andra tjänster internt, vilket samtliga respondenter menar att företaget vill att en som anställd ska göra. En av respondenterna menade att denna uppmuntran av rotation i företaget skulle leda till att de anställda inte behöver byta arbetsgivare utan kan stanna i företaget. En av respondenterna sa:

“Jag tror att kunna byta tjänst internt är ett sätt för företaget att behålla personal och låta den kompetensutvecklas”.

Flertalet av respondenterna ansåg att deras möjlighet till flexibelt arbete var en avgörande faktor för att trivas och stanna kvar och en av respondenterna sade att personen i fråga nog skulle välja bort ett företag som de anställda måste vara på från åtta till fem. Majoriteten av respondenterna tyckte att det skulle vara svårt att lämna organisationen på grund av sina kollegor. En annan respondent ansåg att företaget behöver marknadsföra sig bättre för att locka till sig rätt kandidater och aktivt arbeta med att utveckla karriärstegsprogram, för att behålla de unga talanger som genomför traineeprogrammet.

4.4.2 Analys

Enligt Crewson (1997) finns det faktorer som påverkar de anställdas lojalitet till organisationen och vidare menar att de känner sig bundna till företaget genom att företaget har investerat i dem. Utifrån det insamlade materialet blir det tydligt att det inte finns någon upplevd skyldighet att stanna kvar i organisationen, oavsett om företaget har investerat i dem eller ej. Den gemensamma uppfattningen gällande trivsel och vad som är viktigt för att de som medarbetare ska stanna kvar i organisationen är deras utmanande och varierande arbetsuppgifter. Utifrån det insamlade materialet blir det tydligt att det är upp till individerna själva att skapa sin egen karriär inom företaget i och med deras eget ansvar över sin egen kompetensutveckling. Däremot finns en utbredd vädjan om att organisationen önskas vara mer aktiva och stödjande i utvecklandet av individernas karriärtrappa, då det finns en gemensam uppfattning om att det saknas idag. Om det inte finns något uttalat arbete med att främja individens utveckling och karriär inom en organisation, leder det till enligt Backhaus & Tikoo (2004) att både individen i sig och företaget går miste om konkurrensfördelar.

Utifrån materialet blir det tydligt att det finns en medvetenhet om möjligheterna till ett internt byte av tjänst inom organisationen, vilket av den undersökta gruppen upplevs som positivt av arbetsgivaren och uppfattas som en strategisk plan för att behålla dem som medarbetare i organisationen, samt deras kompetens.

4.5 Sammanfattande slutanalys

Det råder en enad uppfattning om att organisationens flexibla arbetssätt särskiljer dem från sina konkurrenter och att frihet under ansvar är en stor del av organisationskulturen. Det flexibla arbetssättet genomsyrar hela organisationen och dess dagliga arbete, vilket enligt Stamler (2001) stämmer överens med en god intern employer branding där organisationskulturen byggs runt företagets mål och fokuserar på organisationens verksamhet.

Det finns en oklarhet i kommunikationen gällande organisationens värderingar och medarbetarna finner det svårt att kunna identifiera sig med dem. Detta beror på att organisationens värderingar inte kommuniceras ut tillräckligt och syns i det dagliga arbetet. Backhaus & Tikoo (2004) framför att när anställda har god kännedom om organisationen och kan identifiera sig med den så ökar attraktionen till att arbeta för företaget. Kommunikationen är viktig i intern employer branding och det blir tydligt utifrån empirin att organisationen brister på denna punkt, när medarbetare finner oklarhet gällande organisationens värderingar och det menar Hatch & Schultz (1997) är ledningens ansvar. Vid god intern employer branding blir det lättare för en medarbetare att anamma företagets värderingar, vilket genererar att dessa sprids utanför organisationen.

Det som blir tydligt i denna studie är att organisationen erbjuder karriärmöjligheter och utvecklingsmöjligheter vilket enligt Barrow & Mosley (2011) skapar lojala medarbetare som väljer att stanna kvar i företaget. Den anställda förutsätts att skapa sin utveckling själv genom att självständigt söka upp relevanta utbildningar och kurser, vilket skapar en osäkerhet hos vissa av individerna i den undersökta gruppen, då tillvägagångssätten är otydliga. Detta leder till att motivationen till att vilja utvecklas minskar eller uteblir. Backhaus & Tikoo (2004) menar att den integrerade

rollen som intern employer branding har är att främja den individuella utvecklingen för att förbättra konkurrensfördelarna i organisationen, men företaget fullföljer inte detta och det leder till att intresset för organisationen kan minska och de anställda väljer att lämna företaget.

Enligt Ahmed & Rafiq (2003) är det viktigt för intern employer branding med bra kommunikation i alla led i organisationen, dock är det två punkter i denna empiri som visar på dålig kommunikation. Dels att förmånerna inte uppfattas lika av alla medarbetare och dels på grund av att kommunikationen gällande utbildning är knapp. En god intern kommunikation mellan organisation och medarbetare möjliggör för god arbetsmiljö och stämning som leder till bättre samordning i organisationen.

En gemensam uppfattning är att deras förmåner inte är det som gör deras arbetsgivare unik eller är en avgörande konkurrensfaktor, på grund av att de nämns som klassiska och som standardförmåner. I och med det flexibla arbetssättet som råder på företaget som uppskattas av medarbetarna, ses förmånerna som nödvändiga men ej flexibla och uppdaterade. En god arbetsgivare bör erbjuda sina anställda dessa förmåner, men denna organisations medarbetare önskar en förbättring. På grund av att de finner en viss särbehandling gällande förmånerna som mest fördelaktiga för den äldre generationen, nämndes ett förslag om att kunna anpassa sina förmåner efter ens egen livssituation. Detta indikerar att medarbetarna föredrar samma flexibilitet som de uppskattar med deras arbete, vilket också bör gälla för deras val av förmåner.

Det blir svårt för organisationen att utvinna konkurrensfördelar i deras satsning på traineeprogrammet, eftersom de inte fullföljer individens karriärutveckling. De lägger ner stort kapital på att fylla denna individ med kompetens, men sedan förlorar organisationen kompetensen samtidigt som individen väljer att lämna organisationen. Utifrån empirin till denna studie återfinns åsikter från medarbetarna som menar på att organisationen med små medel skulle kunna fånga upp dessa och arbeta för att behålla de nya medarbetarna.

Det finns ett uttalat behov av gemenskapsaktiviteter vilket signalerar att medarbetarna behöver känna större gemenskap och relationer till sina kollegor i organisationen. Eftersom respondenterna talade om en "vi och dem" känsla i och med den upplevda

isoleringen avdelningar emellan samt åsikten om "gubbkulturen", tyder deras behov av gemenskapsaktiviteter på ett önskemål om förändring i företagskulturen. Alvesson (2015) menar att detta måste ledningen i organisationen ta på allvar då en utbredd känsla av "vi och dem" leder till försämrat arbete.

5. Slutdiskussion

I detta kapitel presenteras svaret på studiens forskningsfråga och syfte, samt redovisas det för undersökningens viktigaste bidrag. Slutligen presenteras kritik mot studien och till sist ger forskarna förslag på vidare forskning.

5.1 Slutsats

Uppsatsens problemformulering lyder: Vad tycker medarbetare är viktigt för att vilja stanna kvar i en organisation?

Studien finner att medarbetarna upplever att företagskulturen och en bra stämning med kollegor är viktigt för att trivas och vilja stanna kvar i organisationen.

Efterfrågan på gemenskapsbyggande aktiviteter utanför arbetet tyder på att det är ett viktigt behov hos medarbetarna för att skapa identitet och samhörighet till gruppen. Detta bekräftar de tidigare teorierna om organisationskultur och organisationsidentitet som bland annat Hatch och Schultz (1997) och Schein (1985) menar leder till lojalitet. Vidare fann studien att den undersökta gruppen finner det viktigt att känna sig stimulerade i sina arbetsuppgifter och att dessa är utmanande för att utvecklas, samt att deras arbetssätt fortsätter att vara flexibelt och dessa var enligt respondenterna de största faktorerna som fick dem att vilja stanna kvar i organisationen.

Ett bidrag som undersökningen fann var att medarbetarnas förmåner skulle kunna användas på ett bättre sätt för att utvinna de konkurrensfördelar attraktiva förmåner kan erbjuda. I tidigare forskning om intern employer branding framgår det inte tydligt på vilket sätt eller vilka förmåner som är mest attraktiva, men det blir tydligt att företaget i fråga inte använder sig av förmåner som differentierar dem från andra företag. På den konkurrensutsatta kunskapsintensiva marknaden som råder, så bör det

ligga i organisationens intresse att erbjuda sina anställda förmåner som gör dem som arbetsgivare attraktiva. Sammanfattningsvis finner denna studie att förmåner bör anpassas och förnyas i enlighet med vad medarbetarna idag finner av värde, för att det ska kunna vara ett verktyg för företag för att öka attraktiviteten som arbetsgivare som enligt Backhaus & Tikoo (2004) leder till större lojalitet hos medarbetaren.

Ett annat bidrag som framkom ur denna studie var att om de anställda inte har möjlighet till avancemang kommer de att söka sig vidare till andra organisationer. Det blev också väldigt tydligt att det är en organisation som förutsätter att de anställda är drivna i sig själv och intresserade av att skapa sin egen karriär, då organisationen inte ger de anställda några konkreta utbildningsförslag som skulle utveckla deras roll. Detta kan tolkas som att företaget vill ge utrymme för att de anställda själva ska ha möjlighet att skapa sin roll och liksom deras flexibla arbetssätt planera sin karriär. Samtidigt som det blir ett sätt för företaget att sälla ut de som inte är självgående. Detta stämmer överens med tidigare forskning som menar att ansvaret för utveckling och karriär har förflyttats från organisation till medarbetare vilket syns i denna studie. Dock upplever medarbetarna i denna undersökning detta som negativt av företaget då det visar på en avsaknad av engagemang för varje enskild individ.

Utifrån teorierna i uppsatsen konstateras det att det saknas ett genomtänkt arbete med intern employer branding. Det visas genom att kommunikationen gentemot de anställda är bristfällig gällande organisationens engagemang för att behålla dem som medarbetare.

5.2 Kritik till studien och förslag till vidare forskning

I och med den valda kvalitativa metoden som fokuserar på tolkningar och upplevelser av individers sociala verklighet, har forskarna till denna studie försökt hålla sig kritiska till deras arbete och tillvägagångssätt. Detta för att forskarna är medvetna om att deras egna preferenser kan komma att påverka analyserandet av empirin, samt hur de upplever de olika respondenternas svar och kroppsspråk under intervjuerna. Samtidigt anser forskarna att för den aktuella undersökningen så är den kvalitativa metoden att föredra, då syftet för undersökning är att förstå medarbetarnas

upplevelser gällande deras arbetsgivare, vilket en kvantitativ forskningsmetod ej skulle kunna svara på.

I och med att majoriteten av urvalet tillhörde yngre människor på företaget, kan empirin bestå mestadels av ett perspektiv och således inte representerar hela organisationen. Därför kan studiens analys inte gälla för hela arbetsstyrkan. Detta hade eventuellt kunnat åtgärdas med ett annat typ av urval med en särskild kravprofil gällande respondenterna så urvalet kunde bli mer representativt för undersökningen. Då denna studie enbart omfattar en specifik organisation i en kunskapsintensiv bransch, går resultatet inte att överföra på andra organisationer. Det hade varit intressant för studiens syfte att genomföra en jämförande undersökning mellan det valda företaget och ett mindre företag, för att se om det finns skillnader i deras medarbetares upplevelser och åsikter om intern employer branding.

Denna studie indikerar att det finns för lite information gällande intern employer branding och hur det ska ske i praktiken. Satsningar ett företag kan göra är många, men det gäller att göra det på rätt sätt. Exempel som framgår i denna studie är att förmåner eventuellt kan erbjudas på ett mer effektivt sätt dels genom att anpassa de till medarbetaren och var den befinner sig i livet, men även minska kostnaden genom att inte erbjuda förmåner som inte nyttjas. Förslag till vidare forskning är att undersöka vilka förmåner som inte längre är aktuella och anses som onödigt av medarbetare. I branscher som verkar inom områden som kräver medarbetare med hög kompetens, blir det viktigt att organisationen förvaltar sina medarbetare väl och skapar förutsättningar för att de ska vilja stanna. Utifrån denna studie har det visats att utveckling är betydelsefullt för medarbetare och därav kan ett förslag för vidare forskning vara att undersöka vilket det optimala sättet att kompetensutveckla sina medarbetare är.

Referenslista

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, vol. 37:9, s. 1177-1186.
- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge intensive companies*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 4:3, s. 185-206.
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic reward: Making it happen*. London: Kogan Page Ltd
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2004). *Reward management*. London: Kogan Page Ltd
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching Employer Branding. *Career Development International*, vol. 9:5, s. 501-517.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. London: John Wiley & Sons
- Benify (2015). Kompensationsgapet. (Elektronisk)
Tillgänglig: <<https://www.benify.se/p/sv-se/kompensationsgapet/>> (2017-04-14)
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, vol. 24:2, s. 151-172.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Cable, D., Aiman-Smith, L., Mulvey, P., Edwards, J. (2000). The sources and accuracy of job applicants beliefs about organizational culture. *Academy of management Journal*, vol. 43:6, s. 1076-1085.

Cascio, W. F. (2014). Leveraging Employer Branding, Performance Management and Human Resource Development to Enhance Employee Retention. *Human Resource Development International*, vol. 17:2, s. 121-128.

Crewson, P.E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 7:4, s. 499-518.

Cäker, M. (2013). *Belöningsystem som styrmedel*. I Nilsson, F., & Olve, N-G. (red.), Controllerhandboken. Stockholm: Liber

Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour Economics*, vol. 13:1, s. 87-105.

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39:2, s. 239-263.

Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, vol. 39:1, s. 5-23.

Gioia, D.A (1998). From individual to organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, vol. 11, s. 17-31.

Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, vol. 31:5/6, s. 356-365.

Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985), Job satisfaction and job performance: a meta analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 97:2, s. 251-273.

Kuchеров, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, vol. 36:1, s. 86-104.

Kärreman, D. & Rylander, A. (2008). Managing Meaning through Branding — the Case of a Consulting Firm. *Organization Studies*, vol. 29:1, s. 103-125.

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003), The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, vol. 56:1, s. 75-102.

ManpowerGroup (2014). *ManpowerGroup Annual Talent Shortage Survey*.
Tillgänglig: < <http://manpowergroup.ca/campaigns/talent-shortage-2014/> > (2017-03-15)

Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 15:2, s. 123–134.

Pegg, T. (2009). Creating engagement through employee benefits. *Strategic HR Review*, vol. 8:2, s. 5-12.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, vol. 45:9/10, s. 1521-1537.

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Sivertzen, A., Nilsen, E., Olafsen, A. (2013). Employer Branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22:7, s. 473 - 483.

Skatteverket (2017). *Förmåner*. Tillgänglig:

<<https://www.skatteverket.se/privat/skatter/arbeteochinkomst/formaner.4.3a2a542410ab40a421c80001009.html?q=förmåner> > (2017-03-25)

Smith, I. (2000). *Benefits*. I G. White & J. Druker (red.). Reward management: a critical text. London: Routledge

Stamler, B. (2001). Companies are developing brand messages as a way to inspire loyalty among employees. *New York Times*, vol. 5, s. 5.

Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. ER Daily, <<https://www.eredia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> > (2017-04-15)

Swart, J. & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge intensive firm. *Human Resource Management Journal*, vol 13:2, s. 60-75.

Theurer, C, P., Tumasjan, A., Welp, I, M., Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. 00, s. 1-25.

Bilaga 1.

Intervjuguide

Ålder:

Livssituation:

Yrkestitel/Arbetsuppgifter:

Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?

Tema 1 - Organisationskultur/Arbetsgivare

Trivs du idag på din arbetsplats och är du nöjd med din arbetsgivare?

Vad tycker du är fördelar respektive nackdelar hos din arbetsgivare? *Förslag på förändring?*

Hur tror du att människor, som inte arbetar för din arbetsgivare, uppfattar företaget?

Tema 2 - Ledning och motivation

Vad är viktigt för dig vid val av arbetsgivare?

Tycker du att din arbetsgivare satsar på dig som medarbetare? Om ja/nej varför?

Vad är viktigt, utöver lön, för dig för att uppfatta en arbetsgivare som attraktiv?

Tema 3- Förmåner

Har du någon kännedom om vilka förmåner du har som anställd? *Kan du nämna några?*

Hur fick du kännedom om vad företaget erbjuder dig för förmåner? *Är det lätt att nyttja dem?*

Vilka förmåner skulle du säga är viktigast för dig och ditt arbets-/privatliv?

Är du nöjd med dessa eller saknar du någon/några? *Finns det förmåner du anser vara onödiga eller mindre attraktiva?*

Tema 4 - Organisationsidentitet

Känner du att du kan identifiera dig med din arbetsgivare idag? *Om ja/nej varför?*

Står du bakom organisationens, som du arbetar för, värderingar och värden? Om ja/nej varför?

Tema 5 - Lojalitet

Vilken är den mest betydelsefulla faktorn/faktorerna till att du stannar kvar i organisationen?

Tycker du att din arbetsgivare arbetar aktivt för att du ska stanna på företaget?

Känns det lätt för dig att byta arbetsgivare?