



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Höstterminen 2014

Intern employer branding

En studie om värderingsarbetet i en kunskapsintensiv organisation

Författare:

Ulrica Wilhelmson

Josefin Åkesson

Sandra Åkesson

Handledare:

Nadja Sörgärde

Förord

Kandidatuppsatsen är skriven på företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Det har varit spännande och lärorikt att få skriva denna uppsats inom fältet intern employer branding, främst eftersom den har antagit ett fokus som har intresserat samtliga skribenter under utbildningens gång.

Tack!

Ett stort tack vill vi rikta till samtliga intervjurespondenter på Organisation X som har deltagit i studien. Deras svar har varit betydelsefulla för uppsatsens resultat och för vårt bidrag till fältet. Vi vill även tacka vår handledare Nadja Sörgärde som under uppsatsens gång har varit engagerad och kommit med värdefull input som fört arbetsprocessen vidare.

Trevlig läsning önskar

Ulrica Wilhelmsen, Josefin Åkesson och Sandra Åkesson

Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Intern employer branding - En studie om värderingsarbetet i en kunskapsintensiv organisation
<i>Seminariedatum:</i>	2015-01-16
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
<i>Författare:</i>	Ulrica Wilhelmson, Josefin Åkesson och Sandra Åkesson
<i>Handledare:</i>	Nadja Sörgärde
<i>Fem nyckelord:</i>	Intern employer branding, kommunikation, organisationsvärderingar, värderingsarbete, anställdas involvering
<i>Syfte:</i>	Syftet med uppsatsen är att nyansera och fördjupa förståelsen för intern employer branding. Studiens fokus kommer att vara på värderingsarbetet i organisationer eftersom att detta anses vara centralt inom fältets tidigare forskning och teorier
<i>Metod:</i>	För att nå syftet med uppsatsen har en kvalitativ studie genomförts i form av semistrukturerade intervjuer. Uppsatsen har antagit ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt och haft en tolkande ansats
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Den teoretiska referensramen är uppdelad i två avsnitt, tidigare forskning och alternativt perspektiv på intern employer branding. I det första avsnittet återfinns följande rubriker: employer branding, organisationsidentitet, organisationsvärderingar och identifikation med organisationen. I den andra delen beskrivs det för anställdas involvering
<i>Empiri:</i>	Studiens empiri består utav intervjuer med sju anställda samt med två HR-specialister på Organisation X. Organisation X är en innovativ industriledare i en kunskapsintensiv bransch
<i>Resultat:</i>	Studien visar på att det inte enbart är betydande inom intern employer branding att skapa förståelse för en organisations uttalade värderingar utan att det är de anställdas involvering och inkludering i värderingsarbetet som leder till lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet och identifikation till organisationen

Abstract

- Title:* Internal employer branding - A study of the work with the values in a knowledge- intensive organization
- Seminar date:* 2015-01-16
- Course:* FEKH49, Degree Project Undergraduate level in organization, Business Administration, 15 University Credit Points
- Authors:* Ulrica Wilhelmson, Josefin Åkesson and Sandra Åkesson
- Advisor/s:* Nadja Sörgärde
- Key words:* Internal employer branding, communication, organizational values, work with values, employees' involvement
- Purpose:* The purpose of this paper is to nuance and deepen the understanding of internal employer branding. The study's focus will be on the work with values in organizations because this is considered to be central in the field of previous research and theories
- Methodology:* In order to reach the purpose of this paper has a qualitative study been conducted in form of semi-structured interviews. The project has adopted a social constructionist and an interpretative approach
- Theoretical perspectives:* The theoretical framework is divided into two sections, previous research and alternative perspectives on internal employer branding. The first section includes the following headings: employer branding, organizational identity, organizational values and identification with the organization. The second section includes the heading: employees' involvement
- Empirical foundation:* The study's empirical data consists of interviews with seven employees and two HR-specialists working at Organisation X. Organisation X is an innovative industry leader in a knowledge-intensive industry
- Conclusions:* The study shows that it is not only significant in the field of internal employer branding to create an understanding of an organization's stated values to the employees. In the study it is founded that the work with the values leads to involvement for the employees' which creates loyalty, engagement, emotional connection and identification to the organization

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Problematisering	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Disposition	5
2. Metod	7
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt	7
2.1.1 Ontologisk ansats	7
2.1.2 Epistemologisk ansats	8
2.2 En induktiv metodologi med abduktiva inslag	8
2.3 En kvalitativ metodologi	9
2.4 Tillvägagångssätt för empiriinsamling	9
2.4.1 Fallstudieobjekt.....	9
2.4.2 Intervju som metod.....	10
2.4.3 Studie av dokument	13
2.5 Analysmetod.....	13
2.6 Kvalitetsbedömning.....	14
3. Teoretisk referensram	16
3.1 Tidigare forskning	16
3.1.1. Employer branding	17
3.1.2. Organisationsidentitet	19
3.1.3. Organisationsvärderingar	20
3.1.4 Identifikation med organisationen	21
3.2 Alternativt perspektiv på intern employer branding	22
3.2.1 Anställdas involvering	22
3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	23
4. Analys.....	24

4.1 Kommunikationen – En central del i Organisation X.....	24
4.1.1 Kärnvärden – En del av den interna kommunikationen.....	26
4.1.2 Kommunikation – Ändå bristande förståelse.....	28
4.2 En begränsning i tidigare teori och forskning	30
4.2.1 Lojalitet	31
4.2.2 Engagemang	32
4.2.3 Emotionell bundenhet.....	33
4.2.4 Identifikation	34
4.3 Värderingar har en annan betydelse än vad teorin menar	35
4.3.1 Värderingar involverar de anställda	35
5. Resultat	41
6. Slutsats	44
7. Referenslista	47

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Under de senaste åren har arbetsmarknaden präglats av en hög konkurrens och kampen om den kompetenta arbetskraften har hårdnat. Därtill framläggs en prognos som ytterligare påvisar en hårdnad konkurrens om arbetstagaren där det framgår att potentiella arbetstagare beräknas reduceras från 62 procent till 49 procent runt år 2050. Detta har i sin tur medfört att organisationer står inför utmaningen att framstå som en attraktiv och utmärkande arbetsgivare (Wilden, Gudergan & Lings 2010, s. 56-57). Samtidigt som denna utveckling sker tenderar de anställdas betydelse att tillta för organisationers framgång. En typ av företag där humankapitalet anses vara en mycket betydande resurs för organisationens värde är i de så kallade kunskapsföretagen. Det finns en mängd definitioner av kunskapsföretag och Alvesson (2004, s. 9) väljer att förklara begreppet genom att organisationens humankapital karaktäriseras av intellektuella och analytiska färdigheter. Emellertid står kunskapsföretagen inför utmaningen att skapa lojalitet hos de anställda. På den rådande arbetsmarknaden är det allt färre arbetstagare som väljer att stanna kvar under en längre tid inom en och samma organisation. Att skapa lojalitet blir ytterst påtaglig i kunskapsföretag eftersom att de anställda anses vara en av de mest betydande resurserna för organisationen (Alvesson 2000, s. 1103). Därtill utvecklar Dyhre och Parment (2013, s. 19) detta resonemang och menar att kompetenta och lojala medarbetare är två dimensioner som är avgörande för en organisations goda resultat.

Baserat på insikten som presenterats ovan vad gäller att organisationer konkurrerar om kompetent arbetskraft blir det nödvändigt och betydelsebärande att särskilja sig från konkurrenterna och framstå som en attraktiv arbetsgivare. För att möjliggöra en profilering på en konkurrensutsatt marknad kan organisationer använda sig av *employer branding* vilket är en strategi inom fältet Human Resource. Konceptet *employer branding* innebär att en organisation kontinuerligt arbetar med att konstruera sitt arbetsgivarvarumärke både internt och externt. Det kan alltså förstås som att det är en strategi för att kommunicera till nuvarande och framtida arbetstagare vad som profilerar och särskiljer organisationen från konkurrenterna (Backhaus & Tikoo 2004, s. 501-502; Kapoor 2010, s. 51-52).

1.2 Problematisering

För att förtydliga ovanstående stycke härstammar begreppet employer branding ursprungligen från en marknadsföringsdisciplin. Tidigare studier inom fältet branding har länge tagit avstamp ur ett kundperspektiv och det centrala har varit att kommunicera organisationens erbjudande till konsumenter (Ewing, Pitt, de Bussy och Berthon 2002, s. 3-4; Wilden et al. 2010, s. 57). Vidare framgår det i kontexten att dagens organisationer därtill är i behov av att även utveckla en kommunikation inriktad på vad arbetsgivaren kan erbjuda till befintliga och potentiella arbetstagare. Precis som beskrivits ovan i bakgrunden benämns denna strategi, att bli en attraktiv arbetsgivare, som employer branding. Det centrala i tidigare studier har emellertid tenderat att rikta uppmärksamhet mot extern employer branding i syfte att framstå som en attraktiv arbetsgivare vid rekrytering (Maxwell & Knox 2009, s. 893-894). I dessa tidigare studier har fokus varit på att attrahera de mest adekvata kandidaterna för tjänsten. Inriktningen mot det externa i studierna har resulterat i ett bristande intresse gällande intern employer branding (Foster, Punjaisri och Cheng 2010, s. 404). Till följd av det avsaknade intresset för internt fokus finns det enbart en begränsad kännedom om vad som gör en organisations arbetsgivarvarumärke attraktivt för nuvarande anställda. Det framgår i kontexten att det är betydande att ägna studier åt intern employer branding eftersom en organisations attraktivitet framförallt kan öka om nuvarande anställda upplever arbetsgivaren som tilltalande (Maxwell & Knox 2009, s. 893-894).

En huvudpoäng inom intern employer branding är den interna kommunikationen. I syfte att bli en attraktiv arbetsgivare för nuvarande anställda är det betydelsebärande att organisationen kontinuerligt kommunicerar vad den står för och gör värderingarna lättillgängliga för organisationens medlemmar (Dybre & Parment 2013, s. 132-133). Även Gaddam (2008, s. 45-46) närmar sig detta resonemang och menar att behovet av intern kommunikation blir ytterst påtaglig i kunskapsintensiva branscher. Vidare menar Backhaus och Tikoo (2004, s. 505) att employer branding-arbetet med intern kommunikation ger upphov till en gemensam organisationsidentitet. En gemensam organisationsidentitet samt en förståelse för organisationens uttalade värderingar skapar lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation till organisationen för de anställda (Foster et al. 2010, s. 402; Hatch & Schultz 1997, s. 396-398). Sammantaget menar tidigare forskning inom intern employer branding att det väsentliga för de anställdas lojalitet, engagemang, emotionella bundenhet samt identifikation till organisationen är en gemensam förståelse för vad arbetsgivaren står för. Baserat på vår studie i denna uppsats kommer vi dock att argumentera för att detta inte är den fullständiga bilden utan att den befintliga teorin kan kompletteras. Med andra ord påvisar vårt

empiriska material andra nyanser som inte låter sig förklaras utifrån befintlig teori och litteratur inom fältet intern employer branding. Utifrån ovan presenterad teori blir det tydligt att värderingar i en organisation är betydelsebärande i det interna employer branding-arbetet, dock upplevs det som förtjänstfullt att studera ytterligare implikationer som värderingar kan ha i en organisation. Med detta sagt har vårt empiriska material uppvisat tendenser på att värderingsarbetet i form av kommunikation av värderingar har en annan betydelse än enbart att skapa en gemensam förståelse hos de anställda för vad organisationen står för.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att nyansera och fördjupa förståelsen för intern employer branding. Studiens fokus kommer att vara på värderingsarbetet i organisationer eftersom att detta anses vara centralt inom fältets tidigare forskning och teorier.

För att förtydliga vad som avses med värderingsarbete i uppsatsen menar vi enbart arbetet med kommunikationen av värderingar i form av kärnvärden i en organisation. För att möjliggöra syftet kommer även två frågeställningar att behandlas i uppsatsen. Med hänsyn till att det krävs en genomgång av den empiriska studien för att läsaren ska förstå frågeställningarnas utformning kommer dessa följaktligen först att presenteras i nästkommande kapitel, metod.

1.4 Disposition

Detta stycke avser att presentera uppsatsens upplägg och disposition. Uppsatsens struktur består av sex kapitel: inledning, metod, teoretisk referensram, analys, resultat samt slutsats. I det första kapitlet, inledning, som presenterats ovan har det redogjorts för uppsatsens bakgrund, problematisering och syfte. Därefter följer uppsatsens andra kapitel, metod, där det beskrivs för den metodologi som har tillämpats i uppsatsen. I kapitlet redogörs det bland annat för uppsatsens vetenskapliga utgångspunkt, forskningsstrategi, empirinsamling, analysmetod samt kvalitetsbedömning. I delen empirinsamling presenteras även uppsatsens två empiriska frågeställningar. I det tredje och efterföljande kapitlet, teoretisk referensram, presenteras *employer branding*, *organisationsidentitet*, *organisationsvärderingar*, *identifikation med organisationen* samt *anställdas involvering*. I det fjärde kapitlet, analys, tolkas de citat som lyfts fram från det empiriska materialet med hjälp av den teoretiska referensramen. Detta kapitel tar sig uttryck i olika teman som avser att svara an mot frågeställningarna samt att problematisera tidigare teorier i förhållande till det empiriska materialet. Tematiseringen i analysen är: *Kommunikationen - En central del i Organisation X*, *En begränsning i tidigare teori och forskning* samt *Värderingar har en annan betydelse än vad teorin menar*. I det

femte kapitlet, resultat, belyses värderingsarbetets betydelse utöver det som befintlig teori förespråkar och vårt teoretiska bidrag presenteras även här. I det sjätte och avslutande kapitlet, slutsats, beskrivs det för hur vårt bidrag kan appliceras och användas i andra organisatoriska sammanhang. Det följer även en vidarutveckling av begreppet som presenterats i resultat. Avslutningsvis redogörs det för förslag på framtida forskning och det lyfts även fram exempel på vidare studier inom fältet.

1. Metod

I detta kapitel beskrivs inledningsvis de vetenskapliga utgångspunkterna som har antagits i uppsatsen. Sedan ges en redogörelse av forskningsstrategin gällande en induktiv metod med abduktiva inslag samt ett kvalitativt förhållningssätt. I efterföljande stycke förklaras varför en fallstudie har genomförts samt val av fallföretag. Därefter presenteras även de två empiriska frågeställningar som uppsatsen ämnar besvara. Fortsättningsvis inbegriper även denna del hur empirin har samlats in och sammanställts. Därefter förklaras analysmetoden utgjort grunden till analysarbetet. Slutligen redogörs det för studiens pålitlighet och trovärdighet. Sammantaget ämnar metodkapitlet att ge läsaren en förståelse för hur uppsatsens syfte har kunnat uppnås, det vill säga att nyansera och fördjupa förståelsen för intern employer branding med fokus på värderingsarbetet i organisationer.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

2.1.1 Ontologisk ansats

Uppsatsen har antagit ett socialkonstruktionistiskt förhållningssätt vilket innebär att den ontologiska ansatsen i uppsatsen utgår från att världen är socialt konstruerad. Detta betyder att världen fås till stånd och ständigt revideras av sociala aktörer (Bryman & Bell 2011, s. 21-22). Den socialkonstruktionistiska ansatsen ansågs rimlig i förhållande till uppsatsens syfte gällande att nyansera och fördjupa förståelsen för intern employer branding med fokus på värderingsarbetet i organisationer. Med andra ord betyder det att fokus i uppsatsen är på ett socialt fenomen, intern employer branding i en organisation, det vill säga ett samspel mellan arbetstagare och arbetsgivare. Studien tar därmed fasta på de sociala aktörernas samspel med omgivningen där de anställda är de sociala aktörerna och organisationen är omgivningen. Detta tyder på att ett konstruktionistiskt synsätt är väl lämpat i uppsatsen.

2.1.2 Epistemologisk ansats

Eftersom uppsatsen avser att nyansera och fördjupa förståelsen för intern employer branding med fokus på värderingsarbetet i organisationer har ett tolkande förhållningssätt antagits i studien. Avsikten med ett tolkande synsätt är att fånga den subjektiva innebörden av social handling. Detta angreppssätt tar utgångspunkt i att verkligheten uppfattas olika av samtliga individer (Bryman & Bell 2011, s. 16-17). Denna kunskapssyn är väl anpassad i uppsatsen i relation till att studien avser att undersöka tolkningar av ett visst fenomen, intern employer branding på individuell nivå, det vill säga att intresset i uppsatsen är att studera hur de anställda tolkar sin verklighet. Närmre bestämt kommer det centrala i uppsatsen vara på de anställdas syn på kommunikationen av värderingar i organisationen samt vilken betydelse värderingarna har för dem.

2.2 En induktiv metodologi med abduktiva inslag

Uppsatsen har i huvudsak utgått från en induktiv metodologi vilket innebär att teorin har genererats utifrån praktiken, det vill säga från insamlad empiri (Bryman & Bell 2011, s. 11, 27). Uppsatsen har dock inslag av ett abduktivt arbetssätt vilket innebär ett växelspel mellan teoretisk och empirisk reflektion (Alvehus 2013, s. 109-110). Vid det initiala skedet av uppsatsen sammanställdes teorier som upplevdes förtjänstfulla i relation till den då valda frågeställningen. Till en början avsåg uppsatsen att studera effekterna av det interna employer branding-arbetet i en organisation. Emellertid framkom det under flertalet intervjutillfällen att den interna kommunikation som utgör en del av det interna employer branding-arbetet var betydande för de anställdas lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation till organisationen. Dock gav det empiriska materialet fingervisning om aspekter som inte kunde låta sig förklaras av befintlig litteratur och teori. Då det empiriska materialet indikerade andra nyanser i förhållande till tidigare forskning väcktes en nyfikenhet hos oss. Med hänsyn till att den insamlade empirin påvisade andra intressanta aspekter av HR-arbete än tänkt från början, ändrades således utgångspunkten för uppsatsen. Vidare kom fokus att vara på värderingsarbetets betydelse i det nu valda fallföretagets arbete med intern employer branding. Likväl uppvisade det empiriska materialet nya intressanta infallsvinklar vilket medförde att den teoretiska referensramen kontinuerligt fick tillägg och reviderades under uppsatsprocessen. Därtill har teorier gällande employer branding, organisationsidentitet, organisationsvärderingar, identifikation med organisationen samt anställdas involvering använts för att kunna förstå det empiriska materialet.

2.3 En kvalitativ metodologi

Uppsatsen har utgått från en kvalitativ metodik. Den kvalitativa metoden avser att få tillgång till den sociala verkligheten som är baserad på hur individer i en given miljö tolkar denna. Kvalitativa undersökningar tar hänsyn till det kontextuella och det unika av en särskild aspekt av den sociala värld som studeras (Bryman & Bell 2011, s. 398). I relation till ovan presenterad vetenskaplig utgångspunkt upplevdes det förtjänstfullt att utgå från en kvalitativ metod. Precis som ovan beskrivits avser uppsatsen att studera samt fånga de anställdas enskilda preferenser vad gäller det interna employer branding-arbetet i en organisation vilket betyder att den kvalitativa metoden är väl lämpad. I nedanstående tabell sammanfattas studiens övergripande metodik gällande ontologi, epistemologi, teori-och empirigenerering samt forskningsdesign.

Vetenskapsteoretiska ansatser	Uppsatsens valda ansatser
Ontologi:	Socialkonstruktionistisk
Epistemologi:	Tolkande synsätt
Teori-och empirigenerering:	Induktion med abduktiva inslag
Forskningsdesign:	Kvalitativ metodologi

Tabell 2:1. Studiens övergripande metodik

2.4 Tillvägagångssätt för empiriinsamling

2.4.1 Fallstudieobjekt

Det empiriska materialet i studien är insamlat från en fallstudie. Den grundläggande innebörden av en fallstudie är att den beaktar detaljer på ett ingående sätt av ett enda fall. Fallstudien som metod kännetecknas av att ett studium genomförs i enbart en organisation. Ett fall kan med fördel användas i syfte för att exemplifiera en generell skildring som objektet är en del av (Bryman & Bell 2011, s. 59-61). Skälet till att en fallstudie genomfördes var för att vi vill få en fördjupad förståelse för intern employer branding ur det anställdas perspektiv och det upplevdes som att en mer nyanserad bild kunde skapas om vi endast studerade en organisation.

Det fallföretag som har studerats i uppsatsen är en innovativ industriledare inom en kunskapsintensiv bransch. Anledningen till att valet föll på detta företag grundar sig i att

organisationen skildrar det fält som uppsatsen ämnade studera. Som presenterats i problematiseringen har många kunskapsintensiva företag svårigheter med att behålla de anställda samtidigt som de är beroende av en lojal personal (Alvesson 2000, s. 1103). Vid det första intervjutillfället framkom det att fallföretaget är mån om de anställda och att de anställda uppvisar lojalitet genom exempelvis att de har arbetat i organisationen under en längre tid. Denna paradox mellan det teoretiska och empiriska materialet väckte vårt intresse för att studera fallföretagets interna employer branding-arbete. Under studiens gång uppvisade det empiriska materialet att det var andra aspekter som var betydelsebärande för de anställdas benägenhet att arbeta kvar i organisationen än vad tidigare teori inom fältet intern employer branding förespråkade. Fallföretaget kommer vidare i uppsatsen att benämnas som Organisation X.

Med hänsyn till att intern employer branding är en process mellan två parter (Gaddam 2008, s. 55) kommer uppsatsen både behandla Organisation Xs värderingsarbete samt hur detta mottas av de anställda. Som tidigare nämnt kommer fokus att vara på de anställdas syn på kommunikationsarbetet av värderingarna men för att skapa en mer nyanserad förståelse för organisationens värderingsarbete kommer även två HR-specialisters perspektiv att lyftas fram. Vidare kommer insamlingen av det empiriska materialet att presenteras i avsnittet, *Intervju som metod*. För att uppnå uppsatsens syfte, att nyansera och fördjupa förståelsen för intern employer branding med fokus på värderingsarbetet i organisationer, har studien utgått från följande två empiriska frågeställningar:

- Vilket fokus har det interna employer branding-arbetet i Organisation X?
- Vilken betydelse har värderingsarbetet i form av kommunikation av kärnvärden för de anställda i Organisation X?

2.4.2 Intervju som metod

I detta stycke presenteras bakgrunden till varför intervjuer valdes som metod vid insamlingen av det empiriska materialet. För att skapa förståelse för de anställdas syn på intern employer branding i Organisation X har det empiriska materialet samlats in genom intervjuer. Ryen (2004, s. 12-13) menar att intervjuer är ett förtjänstfullt tillvägagångssätt för att få tillträde till enskilda individers uppfattningar om ett fenomen. Syftet med kvalitativa intervjuer är inte att skapa en bredd utan snarare ett djup (Bryman & Bell 2011, s. 398) vilket betyder att vi har valt att fördjupa oss i ett mindre antal respondenters svar. Vi har valt att intervjua sju anställda och två HR-specialister på Organisation X. För att följa uppsatsens fokus, inriktat på de

anställdas syn, har fler till antalet anställda blivit intervjuade än HR-specialister. Eftersom att employer branding är en process (Gaddam 2008, s. 55) har även två HR-specialister blivit intervjuade med avsikten att skapa en mer nyanserad förståelse av fenomenet. Intervjuerna med HR-specialisterna avsåg att få en inblick i och kunskap om hur organisationen arbetar internt med employer branding. Anledningen till att antalet anställda som intervjuades uppgick till sju baserades på att intervjusvaren började uppvisa entydighet vilket indikerade att en mättnad var nådd (Ryen 2004, s. 87-88). Emellertid upplevdes det senare vid analysförberedelserna som att det vore upplyftande med ytterligare material och därav kompletterades tidigare svar med följdintervjuer med två av de anställda som tidigare blivit intervjuade. Samtliga intervjuer ägde rum mellan den 27e november 2014 och den 5e januari 2015. Närmre beskrivning av intervjutillfälle kommer inte att presenteras med hänsyn till att upprätthålla respondenternas anonymitet.

Intervjurespondenterna i studien har valts ut genom ett snöbollsurval. Metoden innebär att forskaren initialt tar kontakt med en person från exempelvis en organisation och använder denne i syfte att etablera nya relevanta kontakter som kan tänkas delta i studien (Bryman & Bell 2011, s. 192-193). Inledningsvis kom vi i kontakt med en anställd på Organisation X som sedan delgav oss kontaktuppgifter till en av HR-specialisterna. När intervjun var genomförd med den första HR-specialisten väcktes vårt intresse för organisationen och då återupptogs kontakten med den initiala kontaktpersonen. Denne vägledde oss sedan till andra anställda som kunde tänkas vilja delta i studien. Den HR-specialist som vi intervjuade inledningsvis gav oss sedan kontaktuppgifter till ytterligare en HR-specialist som deltog i studien. Emellertid visade det sig att Organisation X hade många kandidater som ville delta i studien, dock fick en avgränsning göras till följd av riktlinjer vad gäller antalet intervjuer och med hänsyn till tidsaspekten. Intervjupersonerna som slutligen valdes ut baserades på att vi ville undersöka olika avdelningar i syfte att täcka in större delar av organisationen och fånga in variationen hos olika anställda och inte låsas i en begränsad del. I analyskapitlet benämns respondenterna som Anställd A-G och HR-Specialist A-B.

Samtliga intervjuer ägde rum i Organisation Xs lokaler och anledningen till att denna plats valdes var för att vi ville att respondenterna enklare skulle kunna besvara frågorna utifrån sin yrkesroll. Det kan antas att detta underlättas om intervjuerna sker i en arbetsrelaterad miljö. Val av plats bestämdes även i respekt för intervjurespondenternas tidsåtgång till vår studie. Den intervjumetodik som har tillämpats i uppsatsen är semistrukturerade intervjuer vilket innebär att forskaren har en lista med frågor som belyser olika teman. Frågorna behöver nödvändigtvis inte följa en given ordningsföljd utan kan anpassas efter kontextuella

förutsättningar vilket innebär en hög flexibilitet (Bryman & Bell 2011, s. 467). Till följd av att de anställda och HR-specialisterna möjligtvis hade skilda bilder och uppfattningar om Organisation X som arbetsgivare valde vi att utforma tre olika intervjuguides. Till de anställda som blev intervjuade utformades en intervjuguide vilken återfinns i Bilaga 1. Vi valde att utforma två olika intervjuguides till HR-specialist A och B baserat på deras arbetsområde, och dessa återfinns i Bilaga 2 och 3. De frågor som formulerades i intervjuguiden var av öppen karaktär vilket innebär att respondenterna kan svara hur de önskar (Bryman & Bell 2011, s. 248-249). Valet av frågekaraktär grundades i att vi i linje med uppsatsens frågeställningar ville få de anställdas syn och inte vägleda dem efter vår förförståelse. Exempelvis användes formuleringar som: kan du beskriva, på vilket sätt menar du samt hur upplever du. Utöver de förberedda frågorna som återfinns i intervjuguiderna valde vi även att ställa följdfrågor till respondenterna i syfte att skapa en förståelse och nyanserad bild av deras uppfattning och syn på en viss praktik. Detta kom praktiskt till uttryck genom att be respondenten att ge exempel eller utveckla sina svar och på så vis få spontana och inte tillrättalagda svar (jfr Bryman & Bell 2011, s. 467; Ryen 2004, s. 44-45). Mellan intervjutillfällena hade samtliga skribenter av uppsatsen ett samtal gällande förbättringsåtgärder av intervjuguide och teknik till nästkommande intervju. På så sätt har intervjuguiden kommit att reviderats under uppsatsarbetets gång för att tillvarata de intressanta poänger som lyfts fram.

Samtliga intervjuer pågick mellan 40 till 70 minuter för att uppnå ett djup i samtalen. För att säkerställa att skildringen av respondenternas uttryck och uttalanden var korrekta spelades samtliga intervjuer in. I syfte att säkerställa att respondenternas utsagor tillvaratogs användes två mobiltelefoner som inspelningsverktyg samt förde två skribenter anteckningar under tiden. Inspelningarna transkriberades sedan och innehållet i materialet har bekräftats av de respondenter som önskat detta. Genom att transkribera kan risken reduceras att nyanser och avvikelser i materialet tas bort (Alvehus 2013, s. 11; Bryman & Bell 2011, s. 480-481). Fördelen med transkribering är att citat kan plockas ut från materialet för att skildra nyanser och skapa en transparens genom att lyfta fram respondenternas svar ordagrant (Rienecker & Stray Jørgensen 2002, s. 147). Därtill kan en utskrift av transkriberingen förminska risken att forskaren tolkar respondenternas tolkningar, det vill säga dubbeltolkning (Alvehus 2013, s. 85). Det är dock viktigt att poängtera att transkriberingsproceduren är tidskrävande (Bryman & Bell 2011, s. 481) vilket medförde att vi delvis valde antalet intervjuer utefter de förutsättningar som följde med uppsatsen vad gäller tid och sidomfång.

Vi hade som avsikt att samtliga skribenter av uppsatsen skulle närvara vid alla intervjutillfällena för att därmed kunna fånga olika aspekter och vara uppmärksamma på behov

av eventuella följdfrågor. Dessvärre kunde inte en av skribenterna närvara vid en av intervjuerna. Dock upplevdes detta inte som en nackdel eftersom att det var en av de senare intervjuerna vilket medförde att de skribenter som närvarade var väl förberedda och pålästa.

2.4.3 Studie av dokument

Uppsatsens empiriinsamling har även kompletterats med en granskning av ett dokument. Denna metod avser att synliggöra information av det som studeras. Med andra ord är det en form av studie baserat på en text (Bryman & Bell 2011, s. 554-550). I denna studie är det arbetsgivarens dokument i form av Organisation Xs företagshemsida som har granskats. I studien har hemsidan använts i syfte att symbolisera vad företaget förmedlar gällande sitt arbetsgivarvarumärke. Mer konkret har det tagits fasta på Organisations Xs utkommunicerade kärnvärden. Fokus i analysarbetet har dock varit på intervjurespondenternas utsagor och studien av hemsidan har endast använts som stöd i syfte att underbygga resonemangen som förts i uppsatsen. Det bör poängteras att materialet från hemsidan inte har synliggjorts i analyskapitlet med hänsyn till att Organisation X ska behålla sin anonymitet. Nedanstående presenteras en tabell som har i uppgift att exemplifiera och sammanfatta hur det empiriska materialet i uppsatsen har samlats in.

Metod	Metodik	Funktion	Empiriskt material
Fallstudie	Fallstudieobjekt	Intern employer branding-arbete	Organisation X
Intervjuer	Semistrukturerade	Fånga subjektiva uppfattningar	7 Anställda 2 HR-specialister Totalt: 9 respondenter
Studie av dokument	Granskning av text	Komplement till intervjuer	Organisation Xs hemsida

Tabell 2:2 Överblick av empiriinsamling

2.5 Analyismetod

Den metodansats som har nyttjats för att kunna studera det empiriska materialet i analyskapitlet är en så kallad kvalitativ innehållsanalys. Detta är en analysteknik som syftar till att sortera empiriinsamlingen efter olika kategorier och teman. Vidare inbegriper metoden att finna likheter och skillnader i materialet samt att finna en förklaring till de eventuella

olikheterna i intervjuerna (Bryman & Bell 2011, s. 291; Jacobsen 2007, s. 135). Med andra ord innebär innehållsanalysen att hitta olika mönster, nyanser och toner. Som tidigare nämnts i metodavsnittet utformades intervjuguider som strukturerades utefter olika teman. Denna tidigare arbetsgång ansågs som väl lämpad med hänsyn till att en kategorisering redan hade påbörjats innan och under intervjuerna. Genom att läsa igenom det transkriberade materialet gick det att urskilja olika nyanser som sedan sammanställdes till olika teman. Vidare medför en innehållsanalys att olika intervjuer kan belysa samma teman men utifrån skilda utgångspunkter (Jacobsen 2007, s. 140). Detta upplevdes som förtjänstfullt för uppsatsen då de anställda och HR-specialisterna är individer med subjektiva preferenser och att de med stor sannolikhet hade skilda uppfattningar och detta var ett faktum som vi ämnade fånga. Analysen är indelad i tre delar, *Kommunikationen - En central del i Organisation X, En begränsning i tidigare teori och forskning* samt *Värderingar har en annan betydelse än vad teorin menar*. Den första delen har som intention att svara an mot uppsatsens första frågeställning, den andra delen avser att problematisera det empiriska materialet i förhållande till tidigare teorier och den tredje delen ämnar svara an mot uppsatsens andra frågeställning.

2.6 Kvalitetsbedömning

Inom den kvalitativa forskningen används vanligtvis inte begreppen reliabilitet och validitet utan snarare tillförlitlighet och äkthet (Bryman 2008, s. 352-355). Tillförlitlighetskriteriet kan uppnås bland annat genom att samtliga involverade parter i den sociala miljön som studerats får ta del av resultaten i uppsatsen, en så kallad respondentvalidering. Ytterligare en dimension av tillförlitlighetskriteriat är att det existerar en noggrann redogörelse för hur forskningsprocessen blivit genomförd. Det är även väsentligt att skribenternas subjektiva värderingar inte har fått ett markant utrymme i uppsatsen. Tillförlitlighetskriterierna i uppsatsen har uppnåtts genom att samtliga intervjupersoner har fått tagit del av uppsatsen samt har de respondenter som önskat fått tagit del av transkriberingarna i syfte att säkerställa att utskriften har blivit korrekt gjorda. För att ytterligare nå tillförlitlighetskriteriat har ett metodavsnitt upprättats som avser att ge läsaren en utförlig beskrivning över vilket synsätt som antagits i uppsatsen samt hur insamlingen av det empiriska materialet har blivit genomförd. Vi har därmed valt att bifoga intervjuguiderna som bilagor för att ytterligare stärka hur forskningen är genomförd. För att undvika ett betydande inslag av egna värderingar i uppsatsen har samtliga skribenter varit med vid analysarbetet för att undvika att värderingarna från en enskild person lyser igenom besvärande.

Äkthet innebär istället hur väl undersökningen ger en rättvis bild över det fenomen som har studerats och att de olika uppfattningar som finns i ett sammanhang kommer till uttryck (Bryman 2008, s. 357). För att nå äkthet i uppsatsen valde vi att intervjua respondenter på olika positioner och på olika avdelningar i syfte att fånga olika åsikter och uppfattningar om det interna employer branding-arbetet i Organisation X. Avsikten med urvalet av intervjurespondenter på olika positioner och avdelningar var stt undvika likartade svar som kan ge en missvisande bild av organisationen som har studerats. Det är dock väsentligt att poängtera att kvalitativa studier inte avser att bidra till någon form av statistisk generalisering vilket vi som skribenter inte hade som avsikt att göra med uppsatsen. Det kan dock uppnås en teoretisk och analytisk generaliserbarhet om studien är väl genomförd (Alvehus 2013, s. 127). Med detta menas att begrepp eller liknande kan utvecklas som har mening i andra sammanhang. Vår uppsats har genererat ett teoretiskt bidrag som presenteras i det kapitel som namnges resultat.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen som är utgångspunkten för att kunna nyansera och fördjupa förståelsen för intern employer branding med fokus på värderingsarbetet i en organisation. Initialt följer ett stycke som leder läsaren in i ämnesfältet och belyser branding som begrepp. I efterföljande sektion presenteras employer branding där fokus kommer att vara på den interna dimensionen. Begrepp som även presenteras i den teoretiska referensramen är: organisationsidentitet, organisationsvärderingar, identifikation med organisationen samt anställdas involvering. För att förtydliga strukturen i uppsatsens teoretiska referensram kommer avsnitten som benämns som employer branding, organisationsidentitet, organisationsvärderingar och identifikation med organisationen utgöra den tidigare forskningen inom fältet. Detta betyder att rubriken anställdas involvering presenteras i syfte att förklara det empiriska materialet och ämnar förklara uppsatsens bidrag. Med andra ord har inte denna teori nyttjats i tidigare forskning inom intern employer branding.

3.1 Tidigare forskning

Det grundläggande antagandet om branding är att en organisation kommunicerar ut vad den står för samt vilka centrala värden och associationer denna vill bli förknippad med. Vidare är branding en metod för att renodla och särskilja en organisations unika karaktär för att uppnå konkurrensfördelar på marknaden. Med branding avses således den marknadsföringsstrategi av varumärket som är riktad till externa intressenter såsom konsumenter och leverantörer (Kärreman & Rylander 2008, s. 104-105). Litteraturen inom fältet branding har vanligen sitt ursprung från en marknadsföringsdisciplin men har nu även blivit inslag i Human Resource-området (Edwards 2010, s. 5; Gaddam 2008, s. 45). I organisationsforskning namnges konceptet istället som employer branding, arbetsgivarvarumärke (se t.ex. Backhaus & Tikoo 2004, s. 501; Biswas & Suar 2013, s. 94; Kärreman & Rylander 2008, s. 103). Vi vill uppmärksamma läsaren på den distinkta skillnaden mellan dessa två begrepp och innebörder, branding och employer branding. I denna uppsats berörs enbart employer branding, det vill säga avsikten att skapa ett starkt och attraktivt arbetsgivarvarumärke gentemot arbetstagare. För att förtydliga definitionen av arbetsgivarvarumärke betyder det att attrahera, motivera och behålla nuvarande och potentiella arbetstagare och i förlängningen skapa en särskiljande arbetsgivaridentitet (Gaddam 2008, s. 45). Med andra ord kommer vi i uppsatsen endast fokusera på hur organisationer kan profilera sig som arbetsgivare till arbetstagare. I

nedanstående stycke redogörs det närmre för vad som avses med employer branding och slutligen sammanfattas den definition och det angreppssätt som antas i uppsatsen.

3.1.1. Employer branding

Det finns en mängd olika definitioner av employer branding, dock var Ambler och Barrow (1996, s. 187) de första som myntade begreppet och menar att det kan förstås som:

“the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”.

Därtill preciserar Backhaus och Tikoo (2004, s. 501) på senare tid begreppet i följande formulering:

“employer branding represents a firm’s efforts to promote, both within and outside the firm, a clear view of what makes it different and desirable as an employer”.

Sammantaget belyser termen hur en organisation kan marknadsföra och profilera sig som arbetsgivare till befintliga och potentiella arbetstagare (Wilden et al. 2010, s. 60). Med andra ord handlar det om vad arbetsgivarvarumärket inbegriper och sålunda vad som associeras med det vad gäller exempelvis lön, förmåner, status, avancemangsmöjligheter, upplevelser. Allt fler organisationer börjar tillämpa employer branding eftersom att det kan leda till konkurrensfördelar i en konkurrensutsatt miljö. Praktiken kan nyttjas utifrån två dimensioner, den första med avsikten att attrahera talangfulla kandidater till organisationen. Denna form benämns som extern employer branding. Den andra dimensionen benämns som intern employer branding och syftar till att organisationen profilerar sig som en attraktiv arbetsgivare till nuvarande anställda (Backhaus & Tikoo 2004, s. 501-503). Employer branding är ett strategiskt managementverktyg för att attrahera, motivera, utveckla och behålla anställda genom att tillfredsställa de anställdas behov (Backhaus & Tikoo 2004, s. 501-503; Gaddam 2008, s. 49-50; Wilden et al. 2010, s. 60-61). Som tidigare nämnt är fokus i uppsatsen på intern employer branding vilket betyder att denna sektion kommer att vara mer omfattande även i den teoretiska referensramen.

Intern employer branding syftar till de ansträngningar och aktiviteter som organisationer gör för att marknadsföra och kommunicera sitt arbetsgivarvarumärke gentemot nuvarande medarbetare. Gaddam (2008, s. 49) väljer att definiera intern employer branding genom att beskriva att processen inbegriper att skapa en förståelse hos de anställda för organisationens värderingar. Vidare innebär konceptet även de fördelar som anställda upplever med sin

anställning i en organisation (Backhaus & Tikoo 2004, s. 503-505). Genom att arbeta med intern employer branding kan organisationen säkerställa de anställdas engagemang, tillfredsställelse och lojalitet. Detta kan i sin tur leda till effektivisering, lönsamhet, tillväxt och en positiv extern association till organisationen som arbetsgivare (Gaddam 2008, s. 47). Utifrån den teori och de definitioner som har framställts ovan gällande employer branding kommer vi fortsättningsvis i uppsatsen att definiera begreppet intern employer branding enligt följande:

Intern employer branding är de medvetna ansträngningar och aktiviteter som organisationen gör i syfte att bli en attraktiv arbetsgivare för befintliga anställda.

Avsikten med intern employer branding är att skapa en arbetsstyrka som är svår att imitera. Strategin syftar även till att skapa lojalitet samt en trygghet hos de anställda. Därtill avser intern employer branding att få de anställda att agera i linje och i samstämmighet med organisationens värderingar och mål. Med detta menas att de anställda ska ha en tydlig bild av vad arbetsgivaren står för i syfte att agera i linje med dessa. Därför är en väsentlig aspekt inom intern employer branding att ledningen förmedlar till de anställda vad organisationen står för (Backhaus & Tikoo 2004, s. 503-505). En huvudpoäng inom intern employer branding är den interna kommunikationen till medarbetarna. En attraktiv arbetsgivare säkerställer att möten och kommunikation sker regelbundet med de anställda med avsikten att skapa förtroende och förståelse för arbetsgivarens profilering. Genom en aktiv intern kommunikation kan arbetsgivaren särskilja sig från konkurrenterna (Gaddam 2008, s. 45). En form av kommunikation inom intern employer branding är att göra arbetsgivarens värderingar lättillgängliga (Gaddam 2008, s. 48-49). Även Dyhre och Parment (2013, s. 132-133) närmar sig detta resonemang och menar att attraktiva arbetsgivare prioriterar kommunikationen till de anställda och att det är väsentligt att lyfta fram organisationens värderingar. Sammantaget kan en framgångsrik intern employer branding frambringa en gemensam organisationsidentitet genom till exempel kommunikation av arbetsgivarens uttalade värderingar (Backhaus & Tikoo 2004, s. 505). Med detta sagt följer i nedanstående stycke en genomgång av intern employer branding i relation till organisationsidentitet. Det presenteras även den definition av organisationsidentitet som tillämpas i uppsatsen.

3.1.2. Organisationsidentitet

Backhaus och Tikoo (2004, s. 501) sätter organisationsidentitet i förhållande till employer branding genom följande definition:

“We define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors”.

Med denna definition menar Backhaus och Tikoo (2004, s. 501) att employer branding syftar till att skapa en gemensam organisationsidentitet. Organisationsidentitet innebär vad arbetstagarna uppfattar, känner och tänker om deras organisation. Den antas vara en kollektiv och gemensam förståelse hos de anställda inklusive ledning, för organisationens distinkta värderingar och karaktäristiska drag. Med detta menas att organisationers uttalade visioner, mål och värderingar utgör de centrala delarna i organisationsidentiteten (Hatch & Schultz 1997, s. 396-398). Med andra ord innebär organisationsidentitet att de anställdas bild av organisationens värderingar går i linje med det som arbetsgivaren kommunicerar ut. Att ha en gemensam organisationsidentitet är viktigt för att kommunicera ett konsekvent budskap till de anställda samt för att organisationsidentiteten ger upphov till en känsla av tillhörighet. Därmed kan en gemensam organisationsidentitet skapa lojalitet och engagemang hos organisationsmedlemmarna vilket i sin tur kan bidra till en högre arbetsprestation (Hatch & Schultz 1997, s. 396-398). Utifrån den teoretiska genomgången ovan kommer vi i uppsatsen att definiera organisationsidentitet som följande:

Organisationsidentitet innebär att de anställda inklusive ledning har en gemensam förståelse för arbetsgivarens värderingar och vad den står för, det vill säga att de anställda har samma bild av organisationens värderingar som arbetsgivaren avser att kommunicera ut.

Som tidigare nämnt ger intern employer branding upphov till en gemensam organisationsidentitet och en dimension av detta är att ha en gemensam förståelse för organisationens värderingar. I nedanstående stycke presenteras således teorier om organisationsvärderingarnas betydelse.

3.1.3. Organisationsvärderingar

Enligt Hatch och Schultz (1997, s. 357-358) är organisationsidentiteten förankrad i organisationens värderingar. Med organisationsvärderingar menas de föreställningar som är centrala för organisationen. De har en betydande inverkan på organisationens vision, mål och prestation och är starka kommunikationsverktyg för att skapa en gemensam organisationsidentitet. Organisationens värderingar används vanligtvis även som ett verktyg för att skapa och stärka det interna och externa varumärket. Värderingarna utgör därmed en grundpelare i det interna employer branding-arbetet (Gaddam 2008, s. 48). Biswas och Suar (2013, s. 93-94) utvecklar detta resonemang och menar att intern employer branding är en strategi som leder till gemensamma värderingar och beteenden inom organisationen. Foster et al. (2010, s. 402) förklarar att en anställd troligtvis kommer att vara mer emotionellt bunden till och att en identifikation kan skapas till en organisation om denne accepterar och är medveten om värderingarna som företaget står för. Med detta menas att en anställd kommer att skapa emotionell bundenhet om denne har förståelse för vad som är organisationens distinkta värderingar. Med att vara emotionellt bunden till en organisation menas att den anställda är känslomässigt eller mentalt kopplad till organisationen. Om den anställdes uppfattning av organisationens värderingar går i linje med det som arbetsgivaren kommunicerar ut bildas en lojalitet mellan arbetstagaren och arbetsgivaren (Foster et al. 2010, s. 402).

Ett sätt att kommunicera ut värderingarna i en organisation är genom uttalade kärnvärden (Watson 2006, s. 259). Kärnvärden innebär de vägledande principerna i en organisation som påverkar normer, föreställningar och attityder hos de anställda. Vanligtvis har kärnvärdena utarbetats under en längre tid, är framtagna av ledningen samt utgör en betydande del för organisationsidentiteten. Det framgår även att det är avgörande för en organisations framgång att arbeta med gemensamma kärnvärden (Sai Manohar & Pandit 2013, s. 668). För att uppnå en effektiv intern employer branding och en gemensam organisationsidentitet är det betydelsebärande för en organisation att tydligt kommunicera ut till de anställda vad den står för exempelvis via kärnvärden (Dyhre & Parment 2013, s. 143; Gaddam, 2008, s. 48-49). Även Edwards (2010, s. 7, 12) menar att ett centralt element inom intern employer branding är att de anställda kan identifiera sig med organisationen om denne har förståelse för organisationens karaktäristiska sådant som kärnvärden och guidande principer. I nedanstående stycke följer därför en beskrivning av relationen mellan intern employer branding och de anställdas identifikation till arbetsgivaren.

3.1.4 Identifikation med organisationen

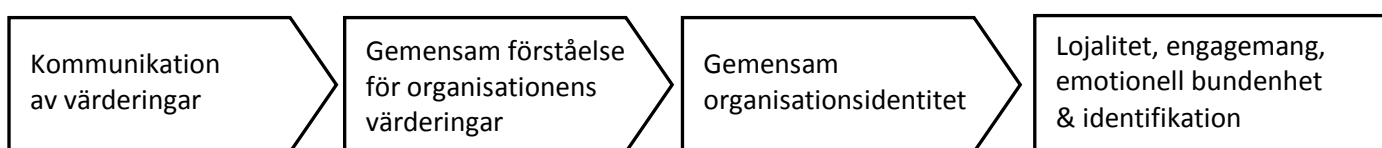
Enligt Edwards (2010, s. 11) och Foster et al. (2010, s. 402) skapar en förståelse för arbetsgivarens distinkta värderingar en känsla av identifikation till organisationen för de anställda. Även Kapoor (2010, s. 51) samt Maxwell och Knox (2009, s. 897) menar att ett unikt, differentierat och attraktivt arbetsgivarvarumärke leder till en organisatorisk identifikation. Följaktligen framgår det att de anställdas identifikation med organisationen kan resultera i att de anställda agerar som ambassadörer och marknadsför arbetsgivarvarumärket externt. Ashforth och Mael (1989, s. 20) beskriver begreppet identifikation och menar att det är upplevelsen av att tillhöra och känna samhörighet med en grupp av individer. I deras artikel lyfter Ashforth och Mael (1989, s. 22) fram identifikation på följande vis:

”The perception of oneness with or belongingness to the organisation.”

Identifikationen blir påtaglig även i det organisatoriska sammanhanget genom att en anställning i en specifik organisation influerar hur individen ser på sig själv och hur andra upplever denne (Aurell 2001, s. 4). Maxwell och Knox (2009, s. 897) menar att nuvarande anställda försöker att jämföra den egna arbetsgivaren med andra organisationer i syfte att konstruera den egna organisationen som skild och bättre än övriga arbetsgivare. Det blir även enklare för den anställde att identifiera sig med arbetsgivaren om denne upplever organisationen som bättre än andra. Även Wilden et al. (2010, s. 61) belyser att arbetsgivarvarumärket kan agera som en mekanism för att hjälpa de anställda att identifiera sig med arbetsgivaren. Att arbeta för en prestigefylld organisation medför att arbetstagaren känner stolthet vilket kan skapa en hög arbetsmoral. Vidare menar Ashforth och Mael (1989, s. 26-27) att ett starkt varumärke kan leda till en känsla av stolthet, status och identifikation för de anställda. Särskilda värden och kvaliteter hos en arbetsgivare som ger hög status och ett gott rykte bidrar till ett erkännande av de som är verksamma inom organisationen, av utomstående samt på individuell nivå. Detta betyder att organisationen kan bli en källa till identifikation (Ulfsson & Flisbäck 2011, s. 36-37).

För att förtydliga den teoretiska referensramens struktur bör det poängteras att ovanstående teorier är karakteristiska och utmärkande för den tidigare forskningen inom fältet intern employer branding. Tidigare studier och teorier inom intern employer branding tar enbart fasta på att det är de formella och explicita ansträngningarna och aktiviteterna från organisationens sida som är betydelsefulla i syfte att bli en attraktiv arbetsgivare. Med detta menas att tidigare teorier fokuserar på att det är organisationens medvetna och valda strategier som bidrar till lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation till

organisationen för de anställda. Innan andra teorier presenteras, i syfte att förstå det empiriska materialet, följer en sammanfattning av den teoretiska genomgång som tidigare har blivit presenterad i uppsatsen. Följaktligen menar tidigare forskning att den centrala huvudpoängen inom intern employer branding är att organisationen kommunicerar till de anställda vad den står för, exempelvis genom uttalade värderingar. Detta görs i syfte att skapa en gemensam förståelse för organisationens distinkta värderingar och därmed uppnå en gemensam organisationsidentitet. Enligt tidigare teorier leder denna process till att de anställda blir lojala, engagerade, emotionellt bundna samt skapar en identifikation till arbetsgivaren. För att synliggöra hur den interna employer branding-processen går till enligt tidigare teorier följer nedan en illustrativ figur.



Figur 3:1 Den interna employer branding-processen enligt tidigare teori och forskning
Gjord av uppsatsens skribenter

Vår studie påvisar emellertid andra nyanser än vad teorin ovan antyder. Med detta menas att vår studie visar på att det inte endast är de formella och explicita ansträngningarna och aktiviteterna inom det interna employer branding-arbetet som är betydande för att skapa lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet och identifikation med organisationen för de anställda. Detta betyder att det finns aspekter i vår empiriinsamling som inte kan förstås utifrån tidigare forskning. För att kunna förstå uppsatsens nyanser i det empiriska materialet som inte låter sig förklaras av den tidigare forskningen följer det i nästkommande stycke en presentation av teori som inte är inom fältet intern employer branding. Med detta sagt nyttjas denna teori i syfte att förklara och förstå det bidrag som uppsatsen ämnar ge.

3.2 Alternativt perspektiv på intern employer branding

3.2.1 Anställdas involvering

En organisation kan uppmuntra de anställdas motivation och engagemang genom att skapa en arbetsmiljö där de anställda har god tillgång till information samt känner att de får ta ansvar och att de har möjlighet att bidra till och influera beslutsfattandet på arbetsplatsnivå. Genom att ha ett arbetsklimat med en väl fungerande informationsdelning gällande vad organisationen står för får de anställda gemensamma uppfattningar om att organisationen är öppen vilket medför att de känner sig involverade och inkluderade i verksamheten (Bolman &

Deal 2003, s. 185-186; Schreurs, Guenter, Schumacher, Hetty van emmerik & Notelaers 2013, s. 401-402). Även Mellat-Parast (2013, s. 2809-2810) menar att de anställda blir mer lojala och engagerade om de stöds av organisationen och får vara involverad och inkluderade i vad som händer i organisationen. De anställda kan även bli motiverade och engagerade om organisationen uppmuntrar dem till att ta ansvar och ger dem möjlighet att organisera och utföra sina arbetsuppgifter utefter de arbetssätt som de anställda anser lämpligast. Ett organisationsklimat där arbetsgivaren vill involvera och inkludera arbetstagaren genom en väl fungerande informationsdelning samt skapa ansvarstagande hos de anställda med möjlighet till påverkan på beslutsfattande har visat sig ge högre arbetstillfredsställelse och engagemang. Den teoretiska grunden till detta resonemang är att en relation skapas mellan arbetsgivaren och arbetstagaren som signalerar att organisationen värderar och bryr sig om de anställda vilket i sin tur ger upphov till att arbetstagaren känner sig sedd och uppskattad och blir därmed engagerad, motiverad och lojal (Bolmans & Deals 2003, s. 185-186; Schreurs et al. 2013, s. 401-403).

3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram

Sammantaget har det i teoriavsnittet redogjorts för intern employer branding som är medvetna ansträngningar och aktiviteter som organisationen gör i syfte att bli en attraktiv arbetsgivare för nuvarande anställda. Det har även beskrivits för betydelsen av den interna kommunikationen inom det interna employer branding-arbetet. En form av intern kommunikation som utgör en betydande del av det interna employer branding-arbetet är förståelsen för och kännedomen om de uttalade värderingarna i organisationen. I teoriavsnittet presenterades att en gemensam organisationsidentitet, lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation till organisationen kan skapas utifrån en gemensam förståelse för en organisations distinkta värderingar. Det har även lyfts fram ett stycke som berör de anställdas involvering vilket inte tidigare har presenterats i sammanhang med teorier kring intern employer branding. Detta stycke tas med i syfte att förklara vårt bidrag med teoretiskt stöd, dock hämtat ur en annan kontext. Med detta sagt kommer analyskapitlet främst fokusera på den interna kommunikationen av värderingar i form av kärnvärden.

3. Analys

Följande kapitel avser att beskriva hur det interna employer branding-arbetet tar sig uttryck i Organisation X. Till följd av uppsatsens induktiva arbetssätt har analysen formats utefter de tendenser som det empiriska materialet har uppvisat och i detta fall var kommunikationen av kärnvärdena det mest framträdande temat. Vi kommer att redogöra för de utsagor och yttranden som framkommit vid intervjutillfällena med både de anställda och HR-specialisterna. Det centrala kommer dock att vara på de anställdas syn gällande värderingsarbetet i Organisation X. Emellertid kommer HR-specialisternas svar och likaså granskningen av Organisation X företagshemsid att utgöra en grund för hur Organisation X arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke. Kapitlet tar sig uttryck i teman som har kunnat urskiljas från det empiriska materialet. Analysen kan med fördel läsas som tre delar, där den första delen *Kommunikationen - En central del i Organisation X* har som intention att svara an mot uppsatsen första frågeställning: Vilket fokus har det interna employer branding-arbetet i Organisation X? Analysens andra del, *En begränsning i tidigare teori och forskning* avser att problematisera det empiriska materialet i förhållande till tidigare teori inom intern employer branding i syfte att leda in läsaren till den andra frågeställningen. Den tredje och sista delen i analysen, *Värderingar har en annan betydelse än vad teorin menar* ämnar besvara uppsatsens andra frågeställning: Vilken betydelse har värderingsarbetet i form av kommunikation av kärnvärden för de anställda i Organisation X?

4.1 Kommunikationen – En central del i Organisation X

Enligt den teori som har presenterats i uppsatsens teoretiska referensram är en huvudpoäng inom intern employer branding, den interna kommunikationen till medarbetarna (Backhaus & Tikoo 2004, s. 503-505; Dyhre & Parment 2013, s. 132-33; Gaddam 2008, s. 48-49). Under intervjutillfällena med både HR-specialist A och HR-specialist B blev det tydligt att kommunikationen är en väsentlig del inom Organisation X. Detta blev bland annat märkbart under samtalens gång då de båda HR-specialisterna vid ett flertal tillfällen återvände till ämnet kommunikation. Ytterligare argument som stärker att kommunikationen är betydande inom organisationen är att det under intervjutillfället med HR-specialist A framkom att det finns en separat kommunikationsavdelning på Organisation X. Under intervjutillfällena reflekterade vi dessutom över att båda HR-specialisterna uppehöll sig mycket vid många olika former av kommunikationskanaler som Organisation X använder sig av. Det framkom bland annat att de använder sig av kanaler såsom video, intranät, utbildningar, hemsida, muntliga

förmedlingar, möten samt event. För att exemplifiera detta menade HR-specialist B på följande vid diskussion om organisationens kommunikationskanaler:

”Alltså vi kommunicerar på olika sätt, vi använder våra utbildningar på olika sätt det kan vara muntligt beroende på vad det är för typ av utbildning vi har. Sedan så har vi ju så klart på vårt intranät och på hemsidan och så.”

(HR-specialist B)

Vidare lyfte även HR-specialist A fram att kommunikationsflödet är väsentligt för organisationen och valde att uttrycka sig på följande vis: *”det finns otroligt mycket information”*. Ovanstående argument påvisar kommunikationens betydelse i Organisation X vilket är en central del inom intern employer branding (jfr Backhaus & Tikoo 2004, s. 503-505; Dyhre & Parment 2013, s. 132-33; Gaddam 2008, s. 48-49). Utifrån denna framläggning kan det ses som att kommunikationen i Organisation X är en del av organisationens interna employer branding-arbete. Detta bekräftas även under intervjutillfället med HR-specialist B som menade att det är fokus på kommunikationen inom employer branding-arbetet i Organisation X. Detta exemplifieras i citatet som lyfts fram nedan:

”Employer branding är ju hur vi kommunicerar” (HR-specialist B).

Sammantaget blir det tydligt, efter ovanstående argumentation, att kommunikationen är betydande inom Organisation X samt att kommunikationen utgör fokus i det interna employer branding-arbetet. För att återkoppla till uppsatsens första frågeställning, vilket fokus har det interna employer branding-arbetet i Organisation X, blir det efter denna framläggning framträdande att kommunikationen är en central del. Dock är det viktigt att poängtera att det möjligen finns andra aspekter inom det interna employer branding-arbetet i Organisation X, men att kommunikationen var det mest påtagliga och framträdande under intervjutillfällena. Därför har och kommer analysen inriktas på kommunikationsaspekten. Efter samtliga intervjuer på Organisation X framkom det att en dominerande del inom kommunikationen var de uttalade kärnvärdena. Därför kommer denna aspekt presenteras mer konkret i nästkommande stycke, *Kärnvärden – En del av den interna kommunikationen*.

4.1.1 Kärnvärden – En del av den interna kommunikationen

Som tidigare nämnt menar teorin att en viktig del av intern employer branding är att arbetsgivaren kommunicerar till de anställda vad den står för (Backhaus & Tikoo 2004, s. 505; Dyhre & Parment 2013, s. 143; Gaddam 2008, s. 48-49). Ett sätt att kommunicera ut vad som är centralt i organisationen är via kärnvärden (Edwards 2010, s. 7; Sai Manohar & Pandit 2013, s. 668; Watson 2006, s. 259). Följande citat skildrar att Organisation X kommunicerar till arbetstagarna vad som är utmärkande och karaktäristiskt för de som arbetsgivare exempelvis genom kärnvärden. Vi fick nedanstående svar av HR-specialisterna vid diskussionen om kommunikationen av kärnvärdena:

”Så kärnvärdena är någonting som genomsyrar hela kommunikationen egentligen när det gäller värderingar och så. De är väldigt konkreta våra värderingar.” (HR-specialist B)

”När det gäller de här core values som vi säger så finns ju de med. Jag tycker faktiskt att Organisation X är ganska bra på det jämfört med ganska många andra företag. (---) De finns alltid med i bakgrunden och de återkommer i olika typer av kommunikationssammanhang. De är liksom hela tiden aktuella. De finns hela tiden med mellan arbetsgivare och arbetstagare.” (HR-specialist B)

”Så vår kommunikationsavdelning är ju den avdelning som försöker förmedla från ledningen. Alltså den värdegrund, vad är det som finns så vi har ju intern kommunikationsavdelning. Intern är ju för oss anställda. Så jag upplever definitivt att man försöker förmedla kärnvärdena på olika sätt.” (HR-specialist A)

Samtliga tre citat ger anvisning om att Organisation X medvetet försöker att kommunicera till de anställda vad organisation vill förknippa med arbetsgivarvarumärket. Citaten ger uttryck för en del av Organisation Xs arbete med intern employer branding, det vill säga genom en aktiv kommunikation av kärnvärdena (jfr Backhaus & Tikoo 2004, s. 503-505; Dyhre & Parment 2013, s. 132-33; Gaddam 2008, s. 48-49). Det är även på sin plats att betona att Organisation X möjligen arbetar med andra strategier inom intern employer branding än enbart med kommunikation av kärnvärden. Precis som tidigare nämnt var dock kommunikationen av kärnvärdena ett framträdande tema i det empiriska materialet och därför utgör denna aspekt det centrala i analysen. I följande citat som presenteras nedan bekräftar

även de anställda den syn som HR-specialisterna lyfte fram gällande arbetet med kommunikationen av kärnvärdena:

”Vi har haft ett antal halvdagar och heldagar med möten och aktiviteter där man framför kärnvärdena. (...) det är ganska så spektakulära tillställningar som man satsar mycket på. Så det är ett bra exempel på att man satsar ganska så stort på det.” (Anställd E)

”Det gör de hela tiden. (---) vi har ju våra större möten också, morgonmöte, frukostmöte några gånger om året och liksom hela avdelningen är inbjuden. Sedan får vi hela tiden kärnvärdena kommunicerat utåt på olika sätt om det händer någonting. Så vi får hela tiden reda på. Det är de ganska bra på faktiskt.” (Anställd A)

”Ja, den som kanske är mest betydelsefull, vi har frukost, det kallas för frukostmöten med jämna mellanrum. Då vår VD presenterar och sådär på den här avdelningen sedan mail såklart, och min närmsta chef som berättar vad som blir sagt i olika styrgruppsmöten och sådär, sedan hur ofta är det kanske någon gång vartannat år eller något sådant så har vi ju något större event som också inkluderar hela bolaget där bland annat kärnvärdena presenteras (...). Sedan använder de såklart intranätet.” (Anställd B)

”De kommunicerar kärnvärdena givetvis via ledningsgrupp och ner genom alla chefsled och sedan så kommunicerar ju de via intranätet och de kommunicerar ju också via storbildskärmar som finns lite överallt på Organisation X.” (Anställd G)

Citaten från de anställda skildrar en positiv inställning gällande Organisation Xs kommunikation av kärnvärdena. Det verkar som att kärnvärdena kontinuerligt kommuniceras ut till de anställda och utgör en betydande del i organisationen. Denna tolkning kan göras eftersom att Anställd A exempelvis lyfter fram att kärnvärdena kommuniceras under särskilda halv-och heldagsmöten och aktiviteter. Därtill menar både Anställd A och Anställd B att Organisation X har olika typer av möten och event där kärnvärdena kommuniceras. Anställd G menar även precis som framgår i citatet ovan att kärnvärdena kommuniceras genom intranät och storbildsskärmar. Det blir även tydligt att de anställda har samma bild som HR-specialisterna gav antydning om gällande hur organisationen arbetar med kommunikationen av kärnvärdena. Det kan därmed förstås som att kommunikationen av kärnvärdena är en del av

Organisation Xs interna employer branding-arbete. Med detta resonemang menas att den interna kommunikationen är en strategi för att göra arbetsgivarens värderingar lättillgängliga för de anställda (Backhaus & Tikoo 2004, s. 505; Dyhre & Parment 2013, s. 143; Gaddam 2008, s. 48-49). Avsikten med intern employer branding via kommunikation är även att ledningen ska säkerställa att de anställda har kunskap och förståelse för innebörden av organisationens värderingar (Backhaus & Tikoo 2004, s. 503-505; Edwards 2010, s. 7, 12). Trots den positiva bild som både HR-specialisterna och de anställda uppvisade vid diskussion kring kommunikationen av kärnvärdena i Organisation X synliggjordes en annan intressant aspekt vid diskussionen kring förståelsen för och kännedomen om kärnvärdenas innebörd. Denna aspekt kommer närmre att presenteras i nedanstående stycke.

4.1.2 Kommunikation – Ändå bristande förståelse

Ovanstående resonemang gällande att Organisation X aktivt arbetar med kommunikation av kärnvärdena som en del av det interna employer branding-arbetet går i linje med befintlig teori som förespråkar att en central del inom denna strategi är kommunikationen. Däremot visar vårt empiriska material på att de anställda saknar förståelse för och kännedom om de uttalade kärnvärdena i Organisation X trots en aktiv kommunikation. Den empiriska illustrationen exemplifierar de anställdas kännedom om och förståelse för kärnvärdenas innebörd. Citaten är utplockade från diskussionen som fördes vid intervju tillfällena kring kärnvärdenas innebörd:

” (Skratt). Ja så då hoppas man att man kan kärnvärdena. (Skratt) Jo men in princip om ni inte förhör mig på dem. Så säger jag att jo det gör jag trots allt. Men ni får inte förhöra mig på dem.” (Anställd E)

”Kärnvärdena är ju inget som man lägger så på minnet direkt. Man vet ju vad Organisation X står för.” (Anställd A)

”(Skratt). Jag borde veta dem eftersom att jag (Skratt). Men nej. Nej men det är väl det här med (Tystnad), det är ju frihet under ansvar, commitment and fun och (Tystnad) (Skratt) där är en del i alla fall.” (Anställd D)

”Alltså jag vet ju om att Organisation X har några kärnvärden. (Tystnad). Och jag kommer ju inte ihåg alla men jag kommer ju ihåg någon som har etsat sig fast, vad är det nu, till exempel att jag ska ha roligt när jag går till jobbet (Skratt) och det har jag. Man ska naturligtvis fokusera på kunden och lite sådant där.” (Anställd G)

Samtliga citat ger anvisning om att de anställda inte har kännedom om vilka de faktiska kärnvärdena är som Organisation X försöker kommunicera ut. Anställd E försöker sig inte på att referera till de uttalade kärnvärdena men framför noga att denne inte vill bli förhörd på dem. Även Anställd A antyder på en avsaknad kännedom om de uttalade kärnvärdenas innebörd. Anställd D gör anspråk på att försöka återge de korrekta kärnvärdena men återger till och med en del felaktiga värden som inte finns med enligt Organisation Xs uttalade kärnvärden (Organisation Xs hemsida). Även Anställd G försöker att framställa de utkommunicerade kärnvärdena men lyckas endast att snudda vid de faktiska kärnvärdena. Trots indikationer i stycket ovan, *Kärnvärden – En del av den interna kommunikationen*, som belyste att kommunikationen är en central del i Organisation X och att det är något som organisationen aktivt arbetar med, uppvisar denna analysdel att de anställda har en bristande förståelse för och kännedom om kärnvärdenas innebörd. Vidare ger citaten nedan ytterligare anvisning om de anställdas bristande förståelse för kärnvärdena genom att tre anställda framhåller att de inte besitter någon kännedom om att kärnvärden ens existerar i Organisation X:

”Det var ju en bra fråga. Det har vi säkert men de kan jag inte på rak arm.”
(Anställd C)

”Vår kärnvärden alltså? (Tystnad) Det finns säkert kärnvärden men de försvinner nog i bruset.” (Anställd B)

”Kärnvärdena de har jag aldrig hört innan (Skratt).”(Anställd F)

Samtliga anställda påvisar en okunskap om kärnvärdenas innebörd. Det kan verka paradoxalt i relation till att de anställda samtidigt framhäver kommunikationen av de uttalade värderingarna i Organisation Xs i positiva termer. Mot bakgrund av citaten kan det förstås som att de anställda i Organisation X inte har samma bild av vad organisationen står för som organisationen vill förmedla ut som deras karaktäristiska värderingar. Med andra ord betyder det att de anställda inte har kännedom om vad Organisation X står för genom kärnvärdena vilket kan antyda att de anställdas bild av organisationens värderingar inte går i linje med det som arbetsgivaren kommunicerar ut. För att relatera till den tidigare presenterade teoretiska referensramen betyder organisationsidentitet att de anställda inklusive ledningen har en gemensam förståelse för arbetsgivarens värderingar, det vill säga att de anställda har samma bild av organisationens värderingar som arbetsgivaren avser att kommunicera ut (Backhaus & Tikoo 2004, s. 501; Hatch & Schultz 1997, s. 396-398). Det kan utifrån denna framläggning vad gäller de anställdas frånvarande kunskap om kärnvärdenas innebörd i Organisation X

tolkas som en indikation på en diffus organisationsidentitet. Med detta menas att citaten synliggör att de anställda inte har en kännedom om organisationens utkommunicerade värderingar vilket enligt teorin antyder en otydlig organisationsidentitet. Därtill belyser teorin att intern employer branding leder till en gemensam organisationsidentitet (Backhaus & Tikoo 2004, s. 501). Därmed uppvisar vårt empiriska material motsättningar till denna teori genom att citaten ovan synliggör tecken på en något diffus organisationsidentitet genom att de anställda har en bristande förståelse för kärnvärdena trots att Organisation X arbetar aktivt med kommunikationen av värderingarna till de anställda genom bland annat möten, intranät och event. Det betyder att det empiriska materialet kan upplevas som motsägelsefullt i förhållande till teorin gällande att intern employer branding leder till en gemensam förståelse för en organisations värderingar.

Sammantaget har det i ovanstående analys påvisats att det interna employer branding-arbetet i Organisation X har fokus på den interna kommunikationen och att kärnvärden utgör en betydande del av denna kommunikation. Vår empiriinsamling som presenterats ovan visade att de anställda inte har en gemensam förståelse för organisationens uttalade kärnvärden. Enligt teorin leder en gemensam förståelse för organisationens uttalade värderingar till lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet och identifikation till organisationen för de anställda (Foster et al. 2010, s. 402; Hatch & Schultz 1997, s. 396-398). Därmed kan det problematiseras huruvida de anställda skulle kunna vara lojala, engagerade, emotionellt bundna samt ha skapat en identifikation till Organisation X trots den bristande förståelsen för kärnvärdena. I nästkommande stycke presenteras det för att de anställda trots en bristande förståelse för Organisation Xs uttalade värderingar ändå uppvisar lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation med organisationen. Följaktligen presenteras det därför även en alternativ syn på vad värderingsarbetet kan ha för andra betydelser för de anställda i organisationen än vad tidigare teori förespråkar.

4.2 En begränsning i tidigare teori och forskning

Detta avsnitt har som avsikt att påvisa den begränsning som tidigare teori och forskning inom intern employer branding uppvisar i förhållande till vår empiriinsamling gällande att en gemensam förståelse för en organisations uttalade värderingar ska ge upphov till lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation med organisationen för de anställda. Precis som skrivits tidigare uppvisar de anställda i Organisation X en bristande förståelse för vad organisationen står för gällande kärnvärden, däremot kommer det fortsättningsvis i

analysen framställas tecken på att de anställda ändå är lojala, engagerade, emotionellt bundna och identifierar sig med organisationen.

4.2.1 Lojalitet

I nedanstående stycke kommer citat att lyftas fram som har avsikten att visa på de anställdas lojalitet gentemot Organisation X. De anställda poängterar bland annat att många anställda väljer att stanna kvar på Organisation X under en längre tid. Citaten som presenteras nedan har som avsikt att exemplifiera detta:

”Många personer väljer att stanna länge på Organisation X.” (Anställd B)

”Jag tror att fördelen här är personalpolitiken, att man försöker ha en bra personalpolitik, vilket innebär att personerna trivs att jobba här och då blir de kvar också. För det är så att många som har jobbat här, har jobbat här väldigt väldigt länge.” (Anställd D)

Även en av HR-specialisterna poängterade under intervjutillfället att många anställda på Organisation X väljer att arbeta kvar och stannar under en lång tidsperiod på företaget. För att exemplifiera detta följer ett citat nedan från HR-specialist A:

”Det är ju det som kännetecknar Organisation X att ganska många, precis som jag, stannar väldigt länge.” (HR-specialist A)

Citaten från Anställd B och Anställd D synliggör att de anställda visar lojalitet gentemot Organisation X genom att de har valt att stanna kvar under en längre tid hos arbetsgivaren. Detta bekräftas även av HR-specialist A som betonar att Organisation X kännetecknas av att många anställda väljer att arbeta för organisationen under en längre tidsperiod. Baserat på samtliga intervjusvar från Anställd A-G framgår det att respondenterna i genomsnitt har arbetat på Organisation X i 16 år vilket även påvisar att lojaliteten inte enbart är något som det pratas om utan är ett faktum. Det finns ytterligare belägg för att de anställda är lojala gentemot Organisation X mer än att flertalet har valt att stanna kvar på organisationen under många år. Citaten nedan synliggör lojaliteten ur en annan dimension än den som presenterats ovan:

”Jag har en känsla av att när man blir så pass väl omhändertagen som Organisation X tar hand om sina anställda så skapar man automatiskt en lojalitet gentemot företaget. Alltså jag känner mig lojal. Jag vill göra mitt bästa för Organisation X för de gör ju sitt bästa för mig på något sätt, så det är lite att ge och ta där. Så ja man känner en lojalitet att man faktiskt vill prestera.” (Anställd A)

”Jag försöker ju alltid göra mitt bästa för Organisation X för de gör ju det för mig.” (Anställd F)

”Organisation X-andan den går ut på att vi som jobbar på Organisation X jobbar i första hand för Organisation X och är det sedan bra för mig som anställd också så är det jättebra och för de allra flesta är det så. Det är bra för Organisation X och det är bra för mig som anställd.” (Anställd G)

Citaten ovan visar att de anställda vill göra sitt bästa för Organisation X vilket kan tolkas som en form av lojalitet. Även Anställd A uttrycker bokstavligen att denne känner en lojalitet genom att denne vill prestera sitt bästa för Organisation X. Vidare framhåller Anställd F att denne vill göra sitt bästa för Organisation X vilket kan ses som en form av lojalitet gentemot organisationen. Därtill menar Anställd G att denne i första hand arbetar för Organisation Xs bästa och att det är en bonus om det sedan är bra för de anställda. Det kan därmed tolkas som att Anställd G uppvisar lojalitet genom att prioritera arbetsgivaren före sig själv. Med andra ord exemplifierar citaten ovan att de anställda inte enbart är lojala genom att de väljer att stanna kvar i organisationen utan att de även vill presentera sitt yttersta för organisationens skull. Trots att de anställda inte har en gemensam förståelse för Organisation Xs uttalade kärnvärden uppvisar de ändå en lojalitet gentemot arbetsgivaren. I nästkommande stycke presenteras de anställdas engagemang i organisationen.

4.2.2 Engagemang

För att illustrera de anställdas engagemang i Organisation X presenteras tre citat nedan:

”Det är att man ställer upp och man försöker hjälpa till och man tänker på Organisation Xs bästa, ibland så tänker jag utifrån mitt Organisation X och då tänker jag ju inte utifrån att det är jag som äger Organisation X men jag vill jobba utifrån att Organisation X ska gå så bra som möjligt och ta rätt beslut som gör att Organisation X går bra.” (Anställd D)

”Det är ju egentligen hela den här uppföljningen och Organisation X är mån om personalen. De frågar ju hur vi trivs och om de kan göra någonting för oss och så vidare. Det är ju en positiv känsla man har. Då vill man gärna ge någonting tillbaka för att man känner att man får någonting.”(Anställd A)

”Jag jobbar alltid för att projekten ska levereras i tid.” (Anställd B)

Samtliga tre citat ger indikation på att de anställda är engagerade. Enligt Anställd D ställer denne gärna upp och hjälper till. Vidare poängterar även Anställd D att denne vill arbeta utifrån Organisation Xs bästa vilket antyder på ett engagemang. Likaså uppvisar Anställd A ett engagemang genom att denne vill ge någonting tillbaka till organisationen. Det är dock oklart vad denne vill ge tillbaka. Det kan trots denna oklarhet indikera ett engagemang genom att den anställda ändå poängterar att den gärna ger någonting tillbaka till organisationen. Även Anställd B betonar att denne är engagerad genom att vilja prestera och leverera projekten i tid. Ytterligare argument som stärker resonemanget om att de anställda är engagerade är att flertalet intervjurespondenter framhävde den typsiska kollegan på Organisation X som engagerad. Denna form av utsagor indikerar sålunda ett engagemang hos de anställda i organisationen. Likaså i denna kontext visar det sig att de anställda i Organisation X är engagerade trots en bristande förståelse för de uttalade kärnvärdena. I stycket nedan redogörs det för de anställdas emotionella bundenhet till organisationen.

4.2.3 Emotionell bundenhet

För att förtydliga nedanstående stycke betyder emotionell bundenhet att den anställde är känslomässigt eller mentalt kopplad till organisationen (Foster et al. 2010, s. 402). Citaten nedan har som avsikt att exemplifiera hur de anställda är emotionellt bundna till Organisation X:

”Det blir en del av en, man tänker till exempel om man går i affären så kan man gå där och fixa till Organisation Xs produkter och så.” (Anställd D)

”Ibland när man går i butiken så kan det vara kul att visa upp för den man handlar med att den här produkten har jag varit med och tagit fram. Så man släpper väl inte jobbet helt när man går därifrån (Skratt).” (Anställd F)

”Man blir lite dum på det viset för man kan ju gå i butiken och titta så man köper en Organisation X- produkt.” (Anställd A)

Baserat på citaten ovan kan det förstås som att Organisation X utgör en del av de anställdas privatliv genom att de i den privata sfären ägnar uppmärksamhet åt organisationens produkter. Det skulle kunna tolkas som en emotionell bundenhet (jfr Foster et al. 2010, s. 402) genom att Anställd D, Anställd F och Anställd A framhåller att känslor och tankar ägnas åt organisationen exempelvis i affären. Anställd F poängterar även att denne inte släpper tankarna åt organisationen när denne lämnar arbetet vilket kan ses som att denne är mentalt kopplad till organisationen. Även Anställd A gör anspråk på att denne försäkras sig om att denne inhandlar en Organisation X-produkt vilket skulle kunna vara ett uttryck för att denne ägnar mental uppmärksamhet åt organisationen privat. Citatet nedan ger ytterligare indikation på att de anställda upplever en känslomässig koppling till Organisation X:

”Det hade absolut känts i hjärtat om man hade fått gå, det hade det. Jag vill ju arbeta kvar på Organisation X, det är ju här jag vill arbeta.” (Anställd G)

Citatet visar att Anställd G har en känslomässig koppling till Organisation X genom att denne lyfter fram att det skulle kännas i hjärtat om denne fick sluta. Anställd G poängterar även att det är på Organisation X som denne vill arbeta på vilket ytterligare stärker den emotionella bundenheten till organisationen. Även detta stycke motsätter sig teorin inom intern employer branding gällande att det krävs en gemensam förståelse för en organisations uttalade värderingar för att uppnå emotionell bundenhet hos de anställda (Foster et al. 2010, s. 402; Hatch & Schultz 1997, s. 396-398). I nästkommande stycke följer den sista delen i detta avsnitt som tar fasta på de anställdas identifikation till Organisation X.

4.2.4 Identifikation

För att förtydliga för läsaren betyder begreppet identifikation upplevelsen av att tillhöra och känna samhörighet med en grupp individer (Ashforth & Mael 1989, s. 20, 22). De tre citaten nedan synliggör de anställdas identifikation med Organisation X:

”Jag är Organisation X (Skratt). Så är det ju, liksom efter drygt Z antal år på Organisation X så är man Organisation X.” (Anställd G)

”Så man är lite Organisation X-fierad. Jag ser Organisation X som en del av mig själv.” (Anställd D)

”Organisation X är ju en del av en, det är klart, det är ju rätt stor del av livet så det är klart att det följer med dig.” (Anställd A)

Citaten kan liknas vid att de anställda upplever en identifikation med Organisation X eftersom att de beskriver organisationen som en del av dem själva. Anställd G uttrycker detta genom att säga att denne är Organisation X medan Anställd D menar att denne är Organisation X-fierad. Anställd A uttrycker detta ordagrant och framhåller att Organisation X är en del av denne. Det kan därmed förstås som att de anställda känner någon form av tillhörighet och samhörighet med organisationen. Likaså i denna kontext gällande identifikation till organisationen visar det empiriska materialet att de anställda har skapat en identifikation med Organisation X trots en bristande förståelse för de uttalade kärnvärdena. Sammantaget har ovanstående avsnitt påvisat att de anställda är lojala, engagerade, emotionellt bundna samt identifierar sig med Organisation X trots en bristande förståelse för organisationens uttalade värderingar i form av kärnvärden. Det är dock väsentligt att poängtera att en del av citaten ovan ger uttryck för flertalet av dimensionerna, lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation med organisationen vilket betyder att citaten inte är fixerade under vald rubrik. Baserat på att de anställda uppvisar tendenser på de fyra dimensionerna trots en bristande förståelse för kärnvärdena i organisationen ges det indikationer på att värderingar kan antas ha en annan betydelse än vad tidigare teori och forskning inom intern employer branding förespråkar. Nedanstående avsnitt avser att redogöra för vilken annan betydelse som värderingsarbete i form av kommunikation av kärnvärden kan ha för de anställda i Organisation X, det vill säga att svara an mot uppsatsens andra frågeställning: Vilken betydelse har värderingsarbetet i form av kommunikation av kärnvärden för de anställda i Organisation X?

4.3 Värderingar har en annan betydelse än vad teorin menar

4.3.1 Värderingar involverar de anställda

För att förtydliga vad värderingsarbetet gällande kommunikation av värderingar kan ha för annan betydelse följer initialt en upprepning av vad tidigare teori menar. Tidigare forskning framhåller att det är väsentligt att de anställda har en förståelse för organisationens värderingar och kärnvärden eftersom det då skapas lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation till organisationen hos de anställda (Foster et al. 2010, s. 402; Hatch & Schultz 1997, s. 396-398). Emellertid uppvisar vårt empiriska material tendenser på att det inte behöver vara förståelsen för kärnvärdenas innebörd som bidrar till lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation med organisationen. Detta resonemang föranleder då till frågan om vad värderingsarbetet i form av kommunikationen av kärnvärdena istället har för annan betydelse för de anställda. Nedanstående stycke kommer till en början enbart att beröra lojalitet, engagemang och emotionell bundenhet. Begreppet

identifikation belyses senare i detta avsnitt. Citaten som presenteras nedan exemplifierar hur de anställda upplever Organisation Xs arbete med kommunikationen av kärnvärdena:

”Vi har sådana här event, tillställningar och ibland luncher där alla i personalen är inbjudna och involverade där Organisation X pratar om viktiga saker för företaget. Jag tycker att det är bra att man får reda på vad som händer och att man inte blir exkluderad trots att Organisation X är stort.” (Anställd F)

”Det gör de hela tiden. (---) vi har ju våra större möten också, morgonmöte, frukostmöte några gånger om året och liksom hela avdelningen är inbjuden. Sedan får vi hela tiden kärnvärdena kommunicerat utåt på olika sätt om det händer någonting. Så vi får hela tiden reda på. Det är de ganska bra på faktiskt.” (Anställd A)

”Vi har stormöten och events lite då och då där Organisation X presenterar deras värderingar och så. Och det tycker jag är bra. Det känns kul att få vara lite involverade och få reda på vad som händer på företaget. Det är ju alltid kul att få bli inbjuden till sådant här.” (Anställd G)

”Det som kanske är mest betydelsefullt, vi har frukost, det kallas för frukostmöten med jämna mellanrum. (---)så har vi ju något större event som också inkluderar hela bolaget där bland annat kärnvärdena presenteras.”
(Anställd B)

Samtliga fyra citat synliggör att de anställda anser att event, tillställningar, luncher och möten är viktiga i Organisation X. De anställda menar utifrån citaten ovan att kommunikationsforumen där kärnvärdena förmedlas är betydande. Anställd F, Anställd A samt Anställd G poängterar att de uppskattar att de är inbjudna till eventen, tillställningarna, luncherna och mötena där kärnvärdena kommuniceras via. Därtill lyfter Anställd B fram att det mest betydande forumet där kärnvärdena kommuniceras via är genom de så kallade frukostmötena. I citaten blir det tydligt att de anställda uppskattar att de får vara involverade och inkluderade i värderingsarbetet på Organisation X, det vill säga när kärnvärdena kommuniceras. Detta blir framträdande genom att Anställd F framhåller att denne tycker att det är bra att de anställda blir involverade och inkluderade när Organisation X förmedlar väsentlig information om företaget. Därtill menar Anställd A på att de anställda ofta blir informerade om vad som händer och att Organisation X är bra på kommunikationen. Även

Anställd G menar att denne tycker att det är roligt att få bli involverad när värderingarna presenteras. Anställd B framhåller precis som tydliggjorts i citatet ovan att alla i bolaget blir inkluderade i event där kärnvärdena kommuniceras.

De anställdas utsagor som illustrerats ovan om värderingsarbetets betydelse skulle kunna förklaras med bidrag av Bolmans och Deals (2003, s. 185-186) samt Schreurs et al. (2013, s. 401-403) resonemang som belyser att anställda kan uppleva lojalitet, engagemang och mening i arbetet om de får vara involverade och ha inflytande i organisationen. Författarna menar även att informationsdelning i en organisation kan ge upphov till att de anställda känner sig involverade och inkluderade. Utifrån detta teoretiska inslag kan det förstås som att de anställda på Organisation X framhåller mötena, eventen och tillställningarna som betydande med hänsyn till att de på så vis får vara involverade och delaktiga i vad som händer i organisationen och därmed känner att de får vara en del av värderingsarbetet. Som presenterats i den teoretiska referensramen kan organisationen signalera att denne värderar och bryr sig om de anställda genom att involvera och inkludera vilket kan ge upphov till lojalitet och engagemang hos de anställda (Bolman & Deal 2003, s. 185-186; Mellat-Parast 2013, s. 2809-2810; Schreurs et al. 2013, s. 401-403). Det kan därmed ses som att värderingsarbetet fyller en annan funktion än vad tidigare intern employer branding-teori förespråkar vad gäller att kommunikationen avser att skapa en förståelse för värderingarnas innebörd (Dyhre & Parment 2013, s. 132-133; Gaddam 2008, s. 48-49).

Det blir tydligt att det interna employer branding-arbetet gällande värderingsarbetet är betydelsebärande eftersom att de anställda känner sig involverade och inkluderade i organisationen genom att bli inbjudna till event, tillställningar, luncher och möten. Mot den teoretiska framläggningen gällande betydelsen av att skapa en förståelse för arbetsgivarens kärnvärden i syfte att skapa lojalitet, engagemang och emotionell bundenhet hos de anställda (jfr Biswas & Suar 2013, s. 93-94; Hatch & Schultz 1997, s. 396-398) kan de anställdas utsagor tolkas som att det inte är förståelsen för kärnvärden som bidrar till att de känner lojalitet, engagemang samt emotionell bundenhet. Med andra ord betyder denna tolkning snarare att det är Organisation Xs värderingsarbete vad gäller att involvera och inkludera de anställda i möten, event och tillställningar där kommunikationen sker som skapar lojalitet, engagemang och emotionell bundenhet hos de anställda. Det kan sålunda efter denna redogörelse tolkas som att det snarare är att få vara en del av gemenskapen i Organisation X som är betydande för anställda vad gäller att de blir inbjudna till kommunikationsforumen än att faktiskt veta vad gemenskapen står för, det vill säga kärnvärdenas innebörd. Med andra ord är det inte enbart väsentligt att skapa en förståelse för de uttalade kärnvärdenas innebörd för

de anställdas lojalitet, engagemang och emotionella bundenhet utan att det även är gemenskapen och involveringen i värderingsarbetet vad gäller att de anställda får vara med och får ta del av kommunikationen som är av betydelse. I stycket ovan har det redogjorts för hur värderingsarbetet kan skapa lojalitet, engagemang och emotionell bundenhet till en organisation genom involvering. I nedanstående stycke följer en diskussion kring vilken betydelse värderingsarbetet gällande kommunikationen av kärnvärden kan ha på de anställdas identifikation till organisationen.

För att återkoppla till den teoretiska referensramen menar Edwards (2010, s. 7, 11-12) och Foster et al. (2010, s. 402) att de anställda enklare kan identifiera sig med arbetsgivaren om de har förståelse för organisationens uttalade värderingar och kärnvärden. Begreppet identifikation innebär upplevelsen av att tillhöra och känna samhörighet med en grupp individer (Ashforth & Mael 1989, s. 20, 22). Detta avsnitt har som uppgift att styrka ovanstående resonemang vad gäller att det är arbetet med kommunikation av kärnvärden som är betydelsebärande för de anställdas lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet och identifikation med organisationen. Mot bakgrund av att de tre första delarna, lojalitet, engagemang och emotionell bundenhet redan har analyserats ovan kommer detta avsnitt endast att beröra de anställdas identifikation med organisationen. Nedanstående citat har som avsikt att illustrera hur de anställda har skapat någon form av identifikation med Organisation X genom att de poängterar deras involvering i organisationens arbete med kommunikation av kärnvärdena:

”Jag är stolt över både mig och det som jag har åstadkommit på Organisation X men även det andra över att tillhöra själva Organisation X. (---) Fast att Organisation X är ett så stort företag får jag vara involverad och få reda på vad som händer och det känns bra, alla företag jobbar nog inte så.” (Anställd G)

”De känns bra att jag får vara med på de här stora evenen och även mötena eftersom att jag får ta del av vad som sägs. Trots att Organisation X är en så pass stor arbetsgivare så får de med alla på tåget ändå vilket jag inte tror andra företag lyckas lika bra med.” (Anställd F)

Det blir tydligt att både Anställd G och Anställd F känner sig involverade och inkluderade i Organisation Xs värderingsarbete. Med detta menar vi att Anställd G lyfter fram att denne får vara involverad och får reda på vad som händer i organisationen vilket denne tycker känns

bra. Det framgår även i citatet att Anställd G känner en tillhörighet till Organisationen genom att denne uttrycker detta ordagrant. Även Anställd F lyfter fram att denne tycker det känns bra att få vara med på eventen och mötena och får ta del av informationen i organisationen. Anställd F indikerar även på en upplevelse av tillhörighet genom att uttrycka att Organisation X får med alla på tåget. Citaten kan tolkas som att de anställda upplever identifikation till Organisation X genom att de uppvisar tydliga tecken på en tillhörighet (jfr Ashforth & Mael 1989, s. 20, 22). Med detta menas att de anställdas utsagor ovan ger sken av att de får vara involverade, inkluderade och därmed får reda på vad som händer i organisation samt att Organisation X får med alla anställda på tåget. Sålunda påvisar det empiriska materialet att det är kommunikationsforumen för värderingarna som skapar involvering och inkludering (jfr Bolman & Deal 2003, s. 185-186; Mellat-Parast 2013, s. 2809-2810; Schreurs et al. 2013, s. 401-403) och därmed en känsla av tillhörighet och identifikation till Organisation X. För att återkoppla till tidigare teori inom intern employer branding som menar att det är förståelsen för en organisations uttalade värderingar som skapar en identifikation till organisationen för de anställda (Edwards 2010, s. 7, 11-12; Foster et al. 2010, s. 402) blir det tydligt i detta stycke att det snarare är involveringen och inkluderingen i värderingsarbetet som är betydelsefullt för de anställdas identifikation. I nedanstående stycke presenteras fler tecken som indikerar att det är involveringen och inkluderingen i värderingsarbetet som ger upphov till de anställdas identifikation till Organisation X.

För att återkoppla till citaten ovan i detta analysavsnitt menar Anställd G att andra företag nog inte är lika bra på att involvera de anställda i vad som händer i organisationen. Likaså framhäver Anställd F att andra företag inte lyckas lika bra med att få med alla på tåget som Organisation X gör. Dessa uttalanden skulle kunna förklaras med hjälp av Maxwell och Knox (2009, s. 897) som menar att anställda enklare kan identifiera sig med arbetsgivaren genom att framställa den egna organisationen som bättre än övriga arbetsgivare. För att förtydliga detta resonemang kan det förstås som att Anställd G och Anställd F menar att Organisation X är en bättre arbetsgivare än övriga för att de involverar och inkluderar de anställda i vad som händer i organisationen, värderingsarbetet. Med detta menas att Anställd G och Anställd F framställer Organisation X som en bättre arbetsgivare än övriga i sammanhanget där de uttalar sig om att Organisation X involverar, inkluderar samtliga anställda och får med alla på tåget. Återigen påvisar det empiriska materialet att värderingar har en annan betydelse än vad tidigare teori inom fältet intern employer branding förespråkar. Det framgår i denna kontext att det återigen är arbetet med kommunikationen av värderingarna och inte förståelsen för dem som skapar involvering och identifikation med Organisation X hos de anställda. Slutligen följer

ytterligare ett sätt att se på hur involveringen genom värderingsarbetet skapar en identifikation till Organisation X för de anställda.

För att återknyta till citatet ovan från Anställd G med tillägg av vår upplevelse under samtliga intervjutillfällen med de anställda framgick det att de upplevde en stolthet över att tillhöra Organisation X. Det synliggörs i citatet ovan från Anställd G att denne är stolt över att tillhöra själva Organisation X. Detta citat är utplockat från kontexten där Anställd G lyfter fram begreppet involvering som något utmärkande och positivt för Organisation X. Vår upplevelse vid intervjutillfällena med Anställd A-G är att samtliga är stolta över att tillhöra och arbeta för Organisation X eftersom att det förs en uppskattad personalpolitik. Vid diskussioner kring personalpolitiken blev det framträdande att de anställda framförallt är stolta över att Organisation X involverar och inkluderar de anställda i möten, event och tillställningar där viktig information kommuniceras. Stoltheten som de anställda känner för Organisation X kan enligt teorin enklare skapa en identifikation till organisationen (Wilden et al. 2010, s. 61). Med detta menar vi att de anställda uppvisar stolthet med hänsyn till att de känner sig involverade och inkluderade i Organisation Xs kommunikation av värderingar. Genom att de anställda får vara involverade och anser att Organisation X präglas av en personalpolitik som ägnar uppmärksamhet åt de anställda kan det förstås som att en stolthet skapas hos de anställda över att tillhöra Organisation X som arbetsgivare (jfr Ashforth & Mael 1989, s. 26-27; Wilden et al. 2010, s. 61). För att förtydliga detta resonemang menar vi att de anställdas involvering och inkludering i organisationen bidrar till en positiv bild av Organisation X som arbetsgivare hos de anställda. I sin tur leder denna positiva bild och upplevelse till en stolthet hos de anställda vilket medför en enklare identifikation till Organisation X. Detta betyder att det är arbetet med kommunikation av kärnvärden, värderingsarbetet, som skapar en identifikation till Organisation X för de anställda och inte den gemensamma förståelsen för kärnvärdenas innebörd som den tidigare teorin inom intern employer branding förespråkar.

Sammantaget uppvisar som sagt vårt empiriska material att värderingsarbetet i form av kommunikation av kärnvärden har en annan betydelse för de anställda i Organisation X än vad tidigare teori menar. Denna betydelse kommer att preciseras närmre i de kapitel som namnges resultat och slutsats som följer nedan.

4. Resultat

Detta kapitel är uppdelat efter uppsatsens två frågeställningar. Den första delen i resultatet avser att besvara den första frågeställningen och den andra delen avser att besvara vår andra frågeställning.

Vilket fokus har det interna employer branding-arbetet i Organisation X?

I uppsatsen blev det tydligt att det är väsentligt för Organisation X att aktivt arbeta med intern kommunikation av värderingar och att en central del i detta arbete är kommunikationen av de uttalade kärnvärdena. För att återkoppla till uppsatsens första frågeställning blev det även framträdande att kommunikationen av de uttalade värderingarna utgör fokus och är den centrala delen i det interna employer branding-arbetet i Organisation X. Samtliga intervjurespondenterna framhöll tydligt att Organisation Xs kommunikation av kärnvärdena var av mycket god kvalitet och fick stort utrymme i organisationen. Denna framläggning går i enlighet med vad teorin menar vad gäller att en huvudpoäng inom intern employer branding är den interna kommunikationen till de anställda (Dybre & Parment 2013, s. 143; Watson 2006, s. 259). Emellertid framgick det trots den goda kommunikationen av värderingar i form av kärnvärden att de anställda inte hade förståelse för och kännedom om kärnvärdenas innebörd. Denna upptäckt kunde problematiseras genom att teorin menar att en gemensam förståelse för vad organisationen står för skapar lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet och identifikation till organisationen hos de anställda (Hatch & Schultz 1997, s. 357-358, 396-398). Trots den bristande förståelsen för och kännedomen om de uttalade kärnvärdena i Organisation X uppvisade vårt empiriska material tendenser på att de anställda var lojala, engagerade, emotionellt bundna samt identifierade sig med organisationen. Denna begränsning i den tidigare teorin inom intern employer branding medförde att intresset i analysen väcktes för vilken annan betydelse värderingsarbetet i form kommunikation av kärnvärdena mer kunde ha i en organisation utöver det som teorin förespråkar vad gäller att skapa en gemensam förståelse för kärnvärdenas innebörd. Med andra ord kunde inte den befintliga litteraturen och teorin förklara det nyupptäckta fenomenet som vi funnit i det empiriska materialet. Med hänsyn till denna begränsning följer en presentation av uppsatsens bidrag till den andra frågeställningen nedan.

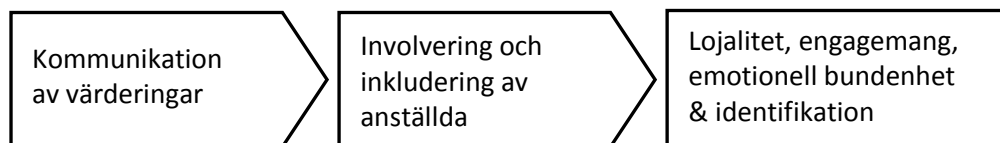
Vilken betydelse har värderingsarbetet i form av kommunikation av kärnvärden för de anställda i Organisation X?

Det blev tydligt i analysen att kommunikationen av kärnvärdena hade en annan betydelse än vad tidigare teori har hävdad. Studien visar att Organisation Xs värderingsarbete med kommunikation av kärnvärden i form av bland annat event, tillställningar, möten och luncher var betydande. Det blev tydligt i analysen att inbjudan till kommunikationsforumen bidrog till att de anställda kände sig involverade och inkluderade i organisationen. Denna implikation betyder att det snarare är arbetet runt omkring kommunikationen av kärnvärdena som bidrar till involvering och inkludering och som på så vis är betydelsebärande för de anställdas engagemang, lojalitet, emotionella bundenhet och identifikation till Organisation X. Med andra ord betyder de anställdas involvering i gemenskapen, det vill säga att de anställda inkluderas i värderingsarbetet gällande kommunikationen av kärnvärdena, mer än att de anställda ska förstå vad gemenskapen står för, i detta fall förståelsen för och kännedom om kärnvärdena. Med detta sagt kan vårt bidrag ses som ett komplement till teorin inom intern employer branding, gällande att det inte enbart är betydande att skapa en förståelse för och kännedom om kärnvärdenas innebörd för att skapa lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet och identifikation till organisation hos de anställda. Med detta menas att det även är arbetet runt omkring kommunikationen av värderingar som är väsentlig för de anställda eftersom de upplever involvering och inkludering.

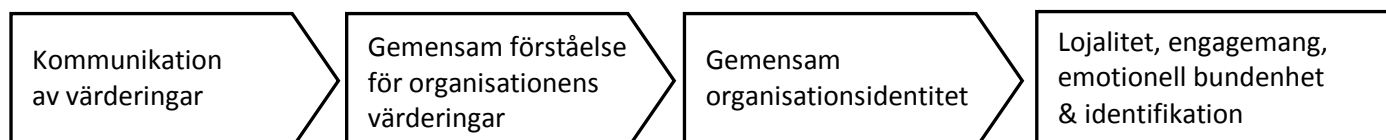
Vi skulle vilja benämna vårt bidrag i uppsatsen som värderingsinvolvering. Med värderingsinvolvering menar vi att de anställda blir involverade och inkluderade i kommunikationen av värderingarna i Organisation X i form av möten, event och tillställningar och att det leder till att de anställda blir lojala, engagerade, emotionellt bundna och identifierar sig med organisationen. Värderingsinvolvering betyder sålunda att Organisation X involverar och inkluderar de anställda vid kommunikationen av värderingarna. Således innebär vårt begrepp värderingsinvolvering enbart det arbete där organisationen kommunicerar värderingarna.

För att förtydliga uppsatsens komplement och bidrag till den tidigare teorin och forskningen inom intern employer branding framställs nedanstående figur, figur 5:1, gällande den interna employer branding-processen utifrån vårt bidrag, värderingsinvolvering. Under denna presenteras återigen figuren för den tidigare teorins och forskningens syn på den interna employer branding-processen, figur 5:2. Figurerna framläggs i syfte att ge läsaren en tydligare

bild av skillnaden mellan tidigare teori och forskning inom intern employer branding och det komplement och bidrag som denna uppsats mynnat ut i, värderingsinvolvering.



*Figur 5:1 Den interna employer branding-processen utifrån vårt bidrag, värderingsinvolvering
Gjord av uppsatsens skribenter*



*Figur 5:2 Den interna employer branding-processen enligt tidigare teori och forskning
Gjord av uppsatsens skribenter*

I nästkommande kapitel presenteras det för uppsatsens slutsats i relation till syftet. Det redogörs även förslag på framtida forskning och vidare studier inom fältet.

5. Slutsats

Detta kapitel avser att presentera på vilket sätt uppsatsens syfte har nåtts. För att återkoppla till syftet är det följande: syftet med uppsatsen är att nyansera och fördjupa förståelsen för intern employer branding. Studiens fokus kommer att vara på värderingsarbetet i organisationer eftersom att detta anses vara centralt inom fältets tidigare forskning och teorier.

I uppsatsen har begreppet värderingsinvolvering tagits fram som ett komplement och bidrag till den befintliga interna employer branding-teorin. Vi vill mena på att uppsatsen har bidragit till en mer nyanserad och fördjupad förståelse av intern employer branding genom att presentera begreppet värderingsinvolvering och dess innebörd som en ny aspekt inom fältet. Som presenterats i resultatet ovan avser värderingsinvolvering att de anställda blir involverade och inkluderade i kommunikationen av värderingarna i organisationer och att det kan leda till att de anställda blir lojala, engagerade, emotionellt bundna och identifierar sig med organisationen. Vi skulle vidare vilja utveckla denna tankegång genom att tillämpa ett nytt begreppspar, direkt och indirekt intern employer branding, som har kunnat genereras av analysarbetet. Vi ser de teorier som tidigare har förespråkats inom intern employer branding som den direkta formen. För att återknyta till de tidigare teorierna i denna uppsats skulle strategin med att skapa förståelse för kärnvärdenas innebörd hos de anställda kunna ses som den direkta formen av intern employer branding, det vill säga den ursprungliga avsikten för att uppnå lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation. Denna uppsats presenterar sålunda en ny implikation av intern employer branding som vi väljer att benämna som den indirekta. Som vår uppsats visar kan en gestalt av indirekt intern employer branding komma till uttryck genom att det är själva arbetet med värderingarna som skapar involvering och inkludering vilket i sin tur genererar lojalitet, engagemang, emotionell bundenhet samt identifikation till organisationen hos de anställda. Med detta menar vi att det inte är den ursprungliga avsikten med intern employer branding, den direkta formen, det vill säga att skapa förståelse för organisationens värderingar som enbart är av betydelse för de anställda.

Det kan dock poängteras att termen indirekt intern employer branding kan appliceras i andra sammanhang. Vi ser exempelvis likheter mellan vårt begrepp indirekt intern employer branding och Edwards (2010) samt Kärremans och Rylanders (2008) resonemang om att externa employer branding-aktiviteter kan påverka det interna employer branding-arbetet. För att förtydliga den indirekta formen i Edwards (2010) samt Kärremans och Rylanders (2008) artiklar kan det förstås som att den ursprungliga avsikten med extern employer branding är att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke gentemot potentiella arbetstagare, men att det

externa även ger upphov till en intern effekt genom att befintligt anställda enklare kan skapa en identifikation till arbetsgivaren. Således menar vi att denna interna effekt kan ses som ett annat exempel på vårt nyfunna begrepp, indirekt intern employer branding. För att positionera vårt bidrag menar författarna till artiklarna (Edwards 2010; Kärreman & Rylander 2008) ovan att det externa employer branding-arbetet påverkar det interna employer branding-arbetet som en bieffekt, detta tolkar vi som en indirekt form av employer branding. Vårt bidrag menar istället att en direkt intern employer branding får indirekta effekter på det interna employer branding-arbetet. För att konkretisera begreppspar i vår uppsats avser den direkta formen arbetet med att skapa förståelse för kärnvärdenas innebörd hos de anställda, medan den indirekta formen blir att de anställda känner sig involverade och inkluderade i värderingsarbetet.

Även om denna studie är genomförd i en organisation som är verksam i en kunskapsintensiv bransch skulle uppsatsens slutsats gällande värderingsinvolvering kunna översättas till andra branscher. På en generell nivå skulle det kunna ses som att det är centralt för alla organisationer att skapa en lojal, engagerad, emotionellt bunden personal som identifierar sig med arbetsgivaren. Därmed skulle vårt bidrag, värderingsinvolvering kunna tillämpas även i andra organisatoriska sammanhang. För att konkretisera användningsområdet för värderingsinvolvering skulle organisationer som präglas av en lågkvalificerad arbetskraft utgöra ett gott exempel. Med detta menar vi att denna typ av organisationer vanligen har en hög personalomsättning vilket betyder att dessa med fördel skulle kunna applicera värderingsinvolvering för att motarbeta en illojal personalstyrka. Med detta menar vi att genom att involvera och inkludera personalen i kommunikationen av värderingar kan det leda till engagemang, lojalitet, emotionell bundenhet och identifikation till organisationen för de anställda. Avslutningsvis kan värderingsinvolvering ses som ett bidrag och komplement till tidigare teorier och forskning samt kan begreppet tillämpas i andra organisatoriska sammanhang än vad denna uppsats har studerat. Det har även myntats ett nytt begreppspar inom fältet intern employer branding, direkt och indirekt. Vårt bidrag, värderingsinvolvering, utgör ett exempel på den indirekta formen av intern employer branding.

Förslag på framtida forskning och vidare studier

Slutligen menar vi att vår studie kan förstås som en början till mer forskning inom fältet intern employer branding. Som presenterats ovan är studiens bidrag värderingsinvolvering vilket vi har benämnt som en indirekt form av intern employer branding. Det skulle vara intressant om vidare studier tog fasta på andra indirekta formers betydelse i det interna employer branding-arbetet än det som har presenterats i denna uppsats. Med andra ord skulle det vara av intresse

att studera andra indirekta former än den som blivit studerad i denna studie. Trots att intern employer branding har diskuterats i denna uppsats har en del aspekter dessvärre fallit utanför studien. Ytterligare intressanta infallsvinklar som framkom i det empiriska materialet men som var av för vag karaktär för att vi skulle kunna dra några slutsatser var hur intern employer branding kan agera som legitimitetsskapande för de anställdas individuella identitet. Denna aspekt kan vara ännu ett förslag på framtida forskning som kan vara intressant att studera.

6. Referenslista

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*, Upplaga 1, Malmö: Liber

Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-Intensive Firms*, Oxford: Oxford University Press

Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies, *Journal of Management Studies*. Vol. 37, no. 8, pp. 1101-1123

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4, no. 4, pp. 185-206

Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14, no. 1, pp. 20-39

Aurell, M. (2001). *Arbete och identitet. Om hur städare blir städare*. Upplaga 1:1. Linköping: Tema Teknik och social förändring

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9, no. 5, pp. 501–517

Biswas, M. & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation Of Employer Branding?, *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, Vol. 7, no. 1, pp. 93-102

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:4. Malmö: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*, Third edition, Oxford: Oxford University Press

Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Branding – Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*, Malmö: Liber

Edwards, M., R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, Vol. 39, no. 1, pp. 5-23

- Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, Vol. 21, no. 1, pp. 3–22
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, no. 6, pp. 401–409
- Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management, *The Icfai Journal of Soft Skills*, Vol. 2, no.1, pp. 45-55
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, no.5/6 , pp. 356
- Jacobsen, D, I. (2007). Förståelse, beskrivning och förklaring: Introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete, Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India, *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 7, no. 1-2, pp. 51-75
- Kärreman, D. & Rylander, A. (2008). Managing Meaning through Branding – the Case of a Consulting Firm, *Organization Studies*, Vol. 29, no. 1 , pp. 103-125
- Maxwell, R. & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, no. 9-10, pp. 893-907
- Mellat-Parast, M. (2013). Quality citizenship, employee involvement, and operational performance: an empirical investigation, *International Journal of Production Research*, Vol. 51, no.10, pp. 2805–2820
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2002). Att skriva en bra uppsats, Upplaga 1:1, Malmö: Liber
- Ryen, A. (2004). Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier, Malmö: Daleke Grafiska
- Sai Manohar , S. & Pandit, S.R. (2013). Core values and beliefs: A study of leading innovative organizations, *Journal of Business Ethics*, Vol. 125, no. 4, pp. 667-680

Schreurs, B., Guenter, H., Schumacher, D., Van Emmerik, H., & Notelaers, G. (2013). Pay-level satisfaction and employee outcomes: The moderating effect of employee-involvement climate, *Human Resource Management*, Vol. 52, no. 3, pp. 399-421

Ulfsson, Y. & Flisbäck, M. (2011). Yrkesstatus – erfarenhet, identitet och erkännande. Upplaga 1:1. Malmö: Liber

Watson, T. (2006). Organising and managing work: Organizational, managerial and strategic behavior in theory and practice, Second edition, Harlow: Prentice Hall

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, no.1-2, pp. 56-73

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide anställda

Bakgrund

1. Vad heter Du?
2. Hur länge har Du arbetat på Organisation X?
3. Vad är Dina arbetsuppgifter?

Före anställning

4. På vilket sätt kände Du till Organisation X innan du sökte tjänsten där?
5. Hur kom Du först i kontakt med Organisation X? (Annons, mässor, word of mouth)
6. Vilket intryck hade Du av Organisation X när Du först kom i kontakt med företaget?
7. Vad lockade Dig med en anställning på Organisation X?

Första tiden i Organisation X

8. Hur var Din första tid på Organisation X?
9. På vilket sätt överensstämde eller skiljde sig Dina förväntningar före anställning med hur Du upplevde Organisation X i början?
10. Var det något som förvånade Dig när du började arbeta på Organisation X?
11. Hur upplevde Du att det var att komma in i gemenskapen i arbetsgruppen?

Organisation X som arbetsgivare

12. Hur skulle Du välja att beskriva Organisation X som arbetsplats idag? Vilka tre ord skulle Du använda för att beskriva Organisation X som arbetsgivare?
13. Vad uppskattar Du med Organisation X som arbetsgivare?
14. På vilket sätt känner Du att Du kan identifiera Dig med Organisation X?
15. På vilket sätt tycker Du att Organisation X skiljer sig från andra arbetsgivare?
16. Vad gör att Du motiveras och trivs i Ditt arbete?
17. Hur tycker Du att Organisation X arbetar för att Du ska bli motiverad och trivas?
18. Vad tycker Du skapar lojalitet till Din arbetsgivare?
19. Vad betyder det för Dig att göra karriär?
20. Hur känner Du att denna möjlighet finns inom Organisation X?
21. Vilket behov har Du av att byta arbetsgivare?

22. Vad ser Du för fördelar med att byta arbetsgivare externt och vad ser du för fördelar med att eventuellt klättra inom Organisation X?
23. Hur tycker Du att Organisation X arbetar för att behålla och utveckla Dig?
24. Hur skulle Du beskriva Din relation till Dina kollegor?
25. Hur ser Din relation ut till Dina kollegor privat?
26. Hur arbetar Organisation X för att stärka relationen mellan de anställda?
27. Känner Du till Organisation X-anda? I så fall skulle Du kunna berätta mer om vad den innebär?
28. Skulle Du kunna berätta om den bonus som har införts i Organisation X? Hur skapar den motivation enligt Dig?
29. Hur skulle Du välja att beskriva den typiska kollegan på Organisation X?
30. Vilken roll anser Du att Du har i arbetsgruppen? Är Du bekväm med den rollen? På vilket sätt går den i linje/inte i linje med den Du själv vill vara?
31. Hur gör Organisation X för att kommunicera till Dig vad organisationen står för?
(Kärnvärden, värderingar)
32. Vilka kommunikationskanaler används för att kommunicera ut detta?
33. Har Du kännedom om Organisation X har några kärnvärden? Vilka är kärnvärdena i organisationen?
34. Händer det att Du pratar om Organisation X på fritiden? På vilket sätt pratar Du då om Din arbetsgivare?
35. Hur troligt är det att Du skulle rekommendera Organisation X som arbetsgivare till en vän? Varför/varför inte?
36. På vilket sätt skulle Du beskriva Din känsla för att arbeta på Organisation X? (Stolthet, nöjd)
37. Känner Du att det finns någon skillnad i hur Organisation X väljer att profilera sig som arbetsgivare jämfört med hur Du och kollegorna upplever det?
38. Vad har Du blivit lovad av Organisation X i samband med din anställning?
(Utbildning, karriärmöjligheter, lön)
39. På vilket sätt har dessa löften blivit infriade eller inte infriade?
40. Skulle Du kunna beskriva vilken plats eller roll Organisation X har i Ditt liv?
41. Har Du något som Du vill tillägga?

Tack för Din medverkan!

Bilaga 2 – Intervjuguide HR-specialist A

Bakgrund

1. Vad heter Du?
2. Vad har Du för befattning?
3. Vad har Du för utbildning?
4. Vill Du berätta om hur Din roll ser ut på Organisation X? (Arbetsuppgifter, ansvarsområden)

Organisation X externt

5. Hur skulle Du beskriva att Organisation X vill framstå externt?
6. Hur skulle Du säga att Organisation X särskiljer sig från Era konkurrenter?
7. Hur förmedlar och arbetar Ni med att differentiera och särskilja Organisation X?
8. Hur skulle Du beskriva Organisation X?

Extern employer branding

9. Hur vill Organisation X framstå till arbetssökande? Hur profilerar Ni Er som arbetsgivare?
10. Hur förmedlar och arbetar Ni praktiskt med att attrahera rätt person till Organisation X?
11. Har Du någon pågående rekrytering som du kan beskriva lite kort?
12. Hur gör Du för att ta reda på vilken av kandidaterna som är rätt för tjänsten?
13. Ser Du några brister med rekryteringsprocess på Organisation X? Vad anser Du att den har för styrkor?
14. Vad ger Dig en trygghet i rekryteringsprocessen?
15. På vilket sätt tror Du att rekryteringen i kunskapsintensiva branscher skiljer sig från rekryteringen i andra branscher som inte kräver lika mycket kunskap?
16. Hur säkerställer Ni att den sökande passar in i Organisation X?
17. Hur förmedlar Ni till potentiella arbetstagare Ert CSR ansvar eller liknande?

Intern employer branding

18. Hur skulle Du vilja beskriva företaget som arbetsgivare? Vilka ord skulle du använda för att göra detta?
19. Hur arbetar Ni på Organisation X med kommunikationen till nyanställda vad gäller vad organisationen står för? Hur arbetar Ni för att bibehålla denna vetskap hos de anställda?
20. Hur kommunicerar Ni till de anställda vad Organisation X står för?
(Kommunikationskanaler, event)
21. Vad kommunicerar Ni till de anställda vad Organisation X står för?
22. Hur arbetar Organisation X för att behålla de anställda inom organisationen?
(Motivation, utvecklingsmöjligheter, förmåner)
23. Hur arbetar Ni för att skapa en överensstämmelse mellan Organisation Xs profilering som arbetsgivare (Hemsida, arbetsmässor) och hur de anställda uppfattar organisationen?
24. Anser Du att Organisation X är bra på att infria det som Ni lovar Era anställda? Skulle Du kunna beskriva något exempel?
25. Har Du något som Du vill tillägga?

Tack för Din medverkan!

Bilaga 3 – Intervjuguide HR-specialist B

Bakgrund

1. Vad heter Du?
2. Hur länge har Du arbetat på Organisation X?
3. Vad är Din befattning?
4. Vilka är Dina arbetsuppgifter?

Organisation Xs arbetsgivarvarumärke

5. Hur skulle Du beskriva Organisation X som arbetsgivare? Vilka tre ord hade Du använt Dig av?
6. På vilket sätt tycker Du att Organisation X skiljer sig från andra arbetsgivare?
7. Hur arbetar Ni internt med employer branding?
8. Hur följer Ni upp arbetet och säkerställer att employer branding fungerar och ger resultat?
9. På vilket sätt arbetar Ni aktivt med att upprätthålla bilden av Organisation X som en attraktiv arbetsgivare för de anställda?
10. Vad tror Du att de anställda uppskattar med Organisation X som arbetsgivare?

Nyanställda

11. Hur arbetar Ni för att introducera nyanställda i Organisation X?
12. På vilket sätt gör Organisation X för att nya anställda ska komma in i arbetsgruppens gemenskap?
13. Hur arbetar Ni för att det ska uppstå en bra gemenskap i Organisation X?

Kärnvärden

14. Vilka kommunikationskanaler använder Organisation X sig av för att förmedla vad organisationen står för?
15. Hur gör ni för att kommunicera kärnvärdena och värderingar till de anställda?
16. Hur arbetar Ni för att behålla vetenskapen hos de anställda vad Organisation X står för?
17. Vad står Organisation X för? Vilka är organisationens uttalade kärnvärden?
18. Hur viktiga anser Du att kärnvärdena är i Organisation X?
19. Hur säkerställer Ni att de anställda arbetar i linje med organisationens kärnvärden och värderingar?

Intern employer branding

20. Hur arbetar Organisation X för att behålla, utveckla och göra så att de anställda trivs?
21. Hur arbetar Organisation X för att skapa en överstämmande bild mellan hur Ni profilerar Er som arbetsgivare och hur de anställda uppfattar organisationen?
22. Berätta vad man får som anställd på Organisation X?
23. Hur arbetar Ni på Organisation X med medarbetarlöften? Hur arbetar Ni för att leva upp till Era löften?
24. Varför tror Du att så många anställda har stannat kvar så länge på Organisation X?
25. Hur ser Du på de anställdas vilja att göra karriär inom Organisation X?
26. Känner Du att det finns någon skillnad i hur Organisation X väljer att profilera sig som arbetsgivare (Informationsblad, hemsida, arbetsmässor) jämfört med hur de anställda upplever det?

Kultur och identitet

27. Känner Du till Organisation X-andan? Kan Du beskriva den i sådant fall?
28. Hur skulle Du välja att beskriva företagskulturen på Organisation X?
29. Hur tror Du att de anställda upplever relationerna i arbetsgruppen?
30. Hur tror Du att de anställda upplever relationerna mellan olika avdelningar?
31. Hur arbetar Organisation X för att stärka den gemensamma organisationsidentiteten?

Övrigt

32. Vad tycker Du om att Organisation X har infört ett bonussystem baserat på mål? Vet Du vad syftet med detta är?
33. Tror Du att bonussystemet har gett resultat i organisationen?
34. Hur arbetar Ni med CSR?
35. Hur viktigt anser Du att CSR-arbetet är för att stärka Er bild gentemot de anställda?
36. Har Du något som Du vill tillägga?

Tack för Din medverkan!