



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

Kandidatuppsats ht 2013

Att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke
- En kvalitativ studie om företags arbete med employer branding

Charlotta Berlin
Caroline von Schreeb

Handledare: Robert Ragneklint

Stort tack till våra respondenter för att ni tog er tid till att medverka.
Vi vill även tacka vår handledare Robert Ragneklint för all värdefull handledning.

Abstract

Employer branding är ett expanderande fenomen på dagens arbetsmarknad. Begreppet myntades av Ambler och Barrow under mitten av 1990-talet. Det syftar till att synliggöra hur företag och organisationer kan marknadsföra sig som arbetsgivare genom sina medarbetare, för att attrahera potentiella anställda. I begreppet ingår tre typer av fördelar; monetära, funktionella samt psykologiska, vilka en organisation kan erbjuda sin personal i marknadsföringssyfte. Denna kvalitativa studie syftar till att undersöka vilka employer brandingstrategier företag nyttjar, samt hur lojalitet skapas på arbetsplatsen. Till studien valdes respondenter vilka innehar god kunskap inom området. Olika branscher och företag valdes att studeras för att få en nyanserad bild av begreppet. Fem intervjuer genomfördes med en semistrukturerad intervjuform. Resultaten analyserades med grundad teori som inspiration till metodisk ansats. De kategorier som framträdde under analysen var; tydlighet, betydelsen av ett korrekt arbetsgivarvarumärke, utveckling, ledarskap samt lojalitet.

Nyckelord: employer branding, arbetsgivarvarumärke, organisationskultur, employee value proposition

Innehållsförteckning

Inledning.....	4
Teori.....	4
Employer branding.....	4
Generation Y.....	5
Maslows behovshierarki.....	5
Organisationskultur.....	6
Person-Organisation fit model och Person-Job fit model.....	6
Attraction-Selection-Attrition model.....	7
Employer brandings funktioner.....	7
Employee Value Proposition.....	8
Psykologiska kontraktet och employer branding.....	8
Syfte och frågeställning.....	9
Metod.....	10
Kvalitativ metod och grundad teori.....	10
Urval.....	11
Företagen och respondenterna.....	12
Material och procedur.....	12
Etiska aspekter.....	13
Utformning av intervjuguide.....	13
Resultat.....	13
Tydlighet.....	14
Betydelsen av ett korrekt arbetsgivarvarumärke.....	15
Utveckling och självförverkligande.....	17
Ledarens betydelse för employer branding.....	18
Lojalitet.....	19
Diskussion.....	21
Metoddiskussion.....	21
Resultatdiskussion.....	23
Slutsatser.....	27
Referenser.....	30
Bilaga 1.....	32
Bilaga 2.....	34

Inledning

Dagens arbetsmarknad kännetecknas av att vara en föränderlig och flexibel sådan (Sennett, 2000). En ny generation påbörjar sin karriär. Denna generation ställer andra krav på sina arbetsgivare än föregående. Den nya generationen arbetstagare har till skillnad från tidigare generationer ett stort behov av självförverkligande och ett kreativt klimat (Cennamo, 2008). Detta leder till att nya krav på att vara en innovativ arbetsgivare ställs, vilket medför att företag och organisationer är i behov av ett nytt förhållningssätt till sin personal (Dyhre & Parment, 2009).

Den nya generationens arbetstagare har nya krav, som innebär att arbetsgivare konkurrerar på ett nytt sätt om potentiella anställda. Företag i dagens samhälle bör alltså särskilja och utmärka sig i förhållande till övriga arbetsgivare på marknaden. För att utmärka sig på arbetsmarknaden bör företag inte enbart se över sitt varumärke som riktas mot konsumenterna, utan även sitt arbetsgivarvarumärke (Barrow & Mosley, 2005). Med sitt arbetsgivarvarumärke skapar företag och organisationer en möjlighet att rikta sig gentemot en mer specifik kategori av framtida medarbetare (Barrow & Mosley, 2005; Dyhre & Parment, 2009)

Arbetet med employer branding har fått ett stort uppsving under senaste decenniet sedan begreppet myntades i mitten av 1990-talet (Ambler & Barrow, 1996 refererat i Backhaus & Tikoo, 2004). Employer brandingarbete syftar till att marknadsföra sitt företag genom sina medarbetare för att kunna attrahera fler intressenter, samt att motivera medarbetare att stanna kvar på arbetsplatsen eller inom organisationen. Detta kommer till uttryck genom att arbetsgivare tillgodoser personalens behov på arbetsplatsen. Då uppstår en tillfredsställelse och företaget förknippas med något positivt (Backhaus & Tikoo, 2004). Studien syftar till att få en bredare kunskap kring området employer branding och lojalitet. Vilka strategier använder sig företag av i sitt employer brandingarbete och hur skapas lojalitet på en arbetsplats?

Teori

Employer branding

Backhaus och Tikoo (2004) hänvisar i sin artikel till Ambler och Barrow 1996, vilka definierar employer branding som “the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment”; ett paket av funktionella, ekonomiska samt psykologiska fördelar som tillhandahålls vid anställning (Backhaus & Tikoo, sid 502, 2004). Ett exempel på en ekonomisk fördel som erbjuds av en organisation vid anställning är löneförhöjning, medan

förskola i anslutning till arbetsplatsen kan liknas vid en funktionell fördel och möjligheten till utveckling och självförverkligande är exempel på psykologiska fördelar (Dyhre & Parment, 2013).

Backhaus och Tikoo (2004) hänvisar till the Conference Board (Conference Board, 2001) som år 2001 föreslog att “the employer brand establishes the identity of the firm as an employer” (Backhaus & Tikoo, sid 502, 2004). Backhaus och Tikoo (2004) refererar vidare till Sullivan (2004) som påvisar att ett företags eller en organisations arbetsgivarvarumärke ger en signal till omvärlden att organisationen, i optimala fall, är en god arbetsplats. Således kretsar employer branding kring hur och på vilka sätt företag marknadsför sig själva som arbetsgivare. Employer branding blir ett sätt att utmärka sig i förhållande till andra företag på arbetsmarknaden i jakten på rätt medarbetare. (Cheng, Foster & Punjaisri, 2010). Dagens hårda konkurrens på arbetsmarknaden innebär att företag och organisationer måste profilera sina varumärken och särskilja sig för att kunna konkurrera om uppmärksamhet, lojalitet och intresse från de konsumenter varumärket riktar sig mot (Barrow & Mosley, 2005). På liknande sätt måste dagens företag på arbetsmarknaden synliggöra sig för att kunna intressera nya potentiella medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004, Cheng et. al, 2010).

Generation Y

Den yngre generationens arbetstagare som i dagsläget träder ut på arbetsmarknaden brukar benämnas generation Y (Kitces, 2005). Generation Y kallas den generation födda mellan 1980-2000 (Weingarten, 2009; Cennamo & Gardner, 2008) Generation Y är fostrade in i ett högteknologiskt globalt samhälle och har delvis annorlunda preferenser än föregående generationer. Generation Y är måna om att ha en balans i sitt arbetsliv och privatliv (Cennamo, 2008). Generation Y har en stark tro på sig själva, är kreativa och vill ofta arbeta med något som gör skillnad och känns meningsfullt. Generation Y eftersträvar arbeten där det finns utrymme för självförverkligande och kreativitet, och de lägger mindre fokus vid det materiella. För denna generation är den monetära belöningen mindre betydelsefull, istället mår de om den egna utvecklingen och självförverkligande. Det är en generation som är skeptiska mot marknadsföring av varumärken och vad dessa förmedlar (Dyhre & Parment, 2009, Ferri-Reed, 2014).

Maslows behovshierarki

Självförverkligande och motivation hos medarbetare på arbetsplatsen kan kopplas samman med Abraham Maslows hierarki av människans behov (Benson & Dundis, 2003). I

Maslows behovshierarki är de fysiologiska behoven de mest basala och grundläggande för människans utveckling. Behov gällande trygghet, uppmärksamhet och självförtroende är efter de grundläggande fysiologiska behoven centralt belägna i hierarkin. Behov av självförverkligande befinner sig överst i hierarkin (Tay & Diener, 2011). De basala behoven bör vara uppfyllda för att intresse att tillgodose de övriga behoven ska infinna sig. Självförtroende hos medarbetare i ett företag eller en organisation baseras på graden av uppmärksamhet individen får då den utövar sitt arbete, samt de belöningar som erhålls till följd av ett väl utfört arbete. Då en individ får möjlighet att utveckla sin potential, får utrymme att ta risker och frihet att lära sig nya saker så får också individen en starkare möjlighet till självförverkligande på arbetet (Benson & Dundis, 2003).

Organisationskultur

Organisationskulturen utgörs av de anställdas gemensamma värderingar, uppfattningar samt erfarenheter. Den kan betraktas som ett symboliskt och rituellt fenomen. Relationen mellan medarbetare och organisationskultur är något de själva producerar då de interagerar med varandra (Alvesson, 2002). För att en positiv organisationskultur ska kunna etableras är det en förutsättning att det interna klimatet är gott. Klimatet utgörs av de attityder och upplevelser som anställda har kring sin organisation. Daniel R. Denison hävdar i sin artikel från 1996 (Denison, 1996) att en organisations klimat skapas av en situation där tankar, beteende och känslor hos medarbetare är sammanlänkade. Vidare hävdar Denison (1996) att organisationskultur är en samlad kontext i vilken en organisations klimat kan vara en del av. En organisations starka kultur bidrar till ett igenkännande av arbetsgivarvarumärket samt vad det identifierar. En positiv identifikation av ett arbetsgivarvarumärke är något som företag eftersträvar (Alvesson, 2002).

Person-organisation fit model och Person-job fit

Organisationskultur kan sammankopplas med Person-organisation fit model (Kristof, 1996). Person-organisation fit model definieras av Kristof-Brown och Zimmerman som "...the compability between people and entire organizations" (Kristof-Brown & Zimmerman sid 285, 2005). Då medarbetarens värderingar överrensstämmer med organisationens värderingar existerar en person-organisation fit (hädanefter kallat P-O fit) mellan organisationen och medarbetaren i fråga. P-O fit anses generera en flexibel och lojal personal, vilket är betydelsefullt i dagens konkurrensutsatta arbetsmarknad (Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Kristof, 1996 refererat i Sekiguchi, 2004). För att en god P-O fit ska kunna uppstå bör det

finnas likheter mellan individens preferenser och behov och organisationens struktur och system. Individens personliga mål bör också vara överensstämmande med ledningens och övriga medarbetares mål (Sekiguchi, 2004). Det är av vikt för organisationer att det råder en god matchning mellan anställda och dennes arbetsuppgifter (Sekiguchi, 2004). Denna matchning kallas Person-Job fit och definieras av Sekiguchi (2004) som matchningen mellan individens förmågor och arbetsuppgifternas krav, vilket innebär att individen måste ha förmågan att klara av arbetsuppgiftens bördor. Är matchningen god kommer detta leda till högre arbetstillfredsställelse, starkare lojalitet till organisationen och mindre risk att den anställda väljer att avsluta sin tjänst inom organisationen (Sekiguchi, 2004).

Attraction-Selection-Attrition model

Person-organisation fit model är relaterad till Schneider's Attraction-Selection-Attrition model (Sekiguchi, 2004). Schneider anser att det är individerna som utgör arbetsplatsen, snarare än formas av den. Detta lade grunden till att modellen Schneider kom att benämna Attraction-Selection-Attrition model (hädanefter kallad ASA-modellen). Modellen påvisar att organisationer drar till sig en viss typ av individer. Schneider påstår vidare att om matchningen mellan arbetsgivare och medarbetare inte är lämplig, kommer båda parter agera så att medarbetaren till sist avlägsnar sig från arbetsplatsen, till följd av de komplikationer som uppstår i felmatchningen (Schneider, 1987).

Employer brandings funktioner

Organisationers fokus på rekrytering och vilja att behålla medarbetare har accelererat i takt med att dagens arbetsmarknad utvecklats till att vara mer konkurrensutsatt (Backhaus & Tikoo, 2004). Rekrytering av rätt individer samt arbetet med att behålla och motivera medarbetare i organisationer är ett av employer brandingens generella huvudmål, detta för att undgå kostsamma felrekryteringar (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer branding kan vara en bidragande faktor till att företag på arbetsmarknaden uppnår framgång och expanderar (Dyhre & Parment, 2009). Employer brandingarbetet främjar organisationers förmåga att attrahera rätt talanger vilket minskar kostnaderna för företag och organisationer samt underlättar för arbets sökande att söka sig till en lämplig arbetsplats (Parment, 2009). Genom att företag innehar ett starkt employer brand ökar möjligheten för en potentiell medarbetare att identifiera sig med rätt företag (Backhaus & Tikoo, 2004). Vidare leder detta till minskad sjukskrivning då individen trivs på sin

arbetsplats, att individen förhoppningsvis vill stanna längre på arbetsplatsen samt att antalet felrekryteringar minskar (Barrow & Mosley, 2005).

Förutom minskade kostnader vid rekrytering så genererar employer branding även god marknadsföring, och genom att kunna erbjuda tre typer av fördelar; funktionella, ekonomiska samt psykologiska fördelar, så skapas en attraktion till företag för nya, potentiella anställda (Dyhre & Parment, 2013) Det goda ryktet bidrar till att organisationen framställs som en mer attraktiv arbetsplats och drar därmed till sig fler intressenter. Urvalet av potentiella medarbetare för organisationen blir större och chansen att hitta rätt talanger ökar (Backhaus & Tikoo, 2004; Dyhre & Parment, 2009).

Employee Value Proposition

En annan viktig del av arbetet med employer branding är det fenomen som kallas employee value proposition (hädanefter kallat EVP). EVP syftar till att besvara varför kompetenta individer bör söka anställning hos en organisation. En organisations EVP visar även vilka fördelar en potentiell anställning genererar för individen. Ett företag eller en organisations EVP bör enligt Dyhre och Parment (2009) vara sanningsenligt, vilket innebär att organisationens rykte överensstämmer med verkligheten. En organisations EVP bör rikta sig mot rätt målgrupp och vara attraktiv för denna. Organisationens EVP måste slutligen vara utmärkande och särskiljas från övriga, konkurrerande organisationers EVP:s på marknaden (Dyhre & Parment, 2009)

Psykologiska kontraktet och employer branding

Idén om det psykologiska kontraktet har blivit en viktig del av arbetet inom Human Resource Management (Cullinane & Dundon, 2006). Ett psykologiskt kontrakt definieras som “the set of practical and emotional benefits that employers and employees can reasonably have of each other” (Argyris, 1960; Schein, 1978; Rousseau, 1990 refererat i Hendry & Jenkins, sid 38, 1997). Vidare definieras ett psykologiskt kontrakt vara de förväntningar anställda har angående organisationen, deras skyldigheter gentemot arbetsgivaren, samt vad de rimligtvis kan förvänta sig i utbyte (McLean Parks et al. 1998 refererat i Näswall, Hellgren & Sverke, 2008). Ett psykologiskt kontrakt kan vidgas till att ha både en transaktionell samt relationell innebörd. Det transaktionella psykologiska kontraktet fokuserar på arbetstagarens prestation och på det ekonomiska efterspelet. Det innebär att arbetstagaren kan förvänta sig en viss lön för sitt arbete. Det relationella psykologiska kontraktet fokuserar på karriärmöjligheter inom företaget och anställningstrygghet för medarbetaren, detta i utbyte

mot medarbetarens fortsatta lojalitet gentemot organisationen (Rousseau, 1995 refererat i Näswall, Hellgren & Sverke, 2008). Ett employer brand kan definieras som ett psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det är av stor vikt för organisationer att visa en korrekt bild av organisationskulturen och företagets identitet för potentiella medarbetare. Denna bild bör vara trovärdig, så att ett verklighetsförankrat och pålitligt psykologiskt kontrakt kan skapas, och reflektera medarbetarnas adekvata upplevelse av sin anställning. Vidare leder en korrekt bild av organisationskulturen till god marknadsföring av företaget, och därmed söker sig nya kompetenta medarbetare till organisationen (Cheng & Foster, 2010)

Viss kritik mot det psykologiska kontraktet står att finna. Edward E. Lawler III menar i sin artikel från 2005 att det psykologiska kontraktet i sin klassiska bemärkelse har blivit orealistiskt och att dagens organisationer börjar inse att medarbetarnas lojalitet ej går att köpa genom ett transaktionellt psykologiskt kontrakt. Vidare menar Lawler att dagens medarbetare söker mening i bland annat utmanande arbetsuppgifter och respektfullt bemötande, vilket utgör delar i ett transformationellt psykologiskt kontrakt (Lawler, 2005).

Det psykologiska kontraktet berör även lojalitet mellan medarbetare och organisation. Lojalitet mellan medarbetare och organisation, i dagligt tal kallat brand loyalty, definieras som kopplingen en medarbetare har till organisationen. Brand loyalty är det huvudsakliga målet med arbetet att få talangfulla medarbetare att stanna inom företaget (Mandhanya & Shah, 2010). Det är mindre troligt att en medarbetare med starka band till en organisation väljer att gå över till en annan organisation eller ett annat företag i branschen. Vidare menar Mandhanya och Shah (2010) att brand loyalty kan delas upp i två undergrupper, en beteendemässig dimension och en attityddimension. Den beteendemässiga dimensionen representerar en medarbetares vilja att stanna inom organisationen och attityddimensionen representerar en medarbetares engagemang gentemot och inom organisationen (Mandhanya & Shah, 2010).

Syfte och frågeställning

Studien undersöker företag och organisationers arbete med employer branding. Syftet med studien var att få en djupare kunskap kring begreppet employer branding. Merparten av publicerade uppsatser och artiklar inom ämnet employer branding som lästes inför denna uppsats, syftar främst till att belysa employer branding utifrån medarbetares perspektiv (se Schneider, 1987; Sekiguchi, 2004; Weingarten, 2009). Detta var något som bidrog till intresset för arbetsgivarens perspektiv på employer branding och som sedermera ledde fram till en frågeställning.

Eftersom employer branding syftar till att skapa en mer tillfredställd personal (Backhaus & Tikoo, 2004), bidrar detta till att medarbetare känner samhörighet med arbetsplats och organisationskultur. Detta leder till en känsla av stolthet och engagemang, vilket kan skapa en känsla av sammanhang och lojalitet. Även tidigare nämnt brand loyalty är starkt förknippat med employer branding (Mandhanya & Shah, 2010), då brand loyalty till stor del utgör målet och syftet med employer branding; att få talangfulla medarbetare att stanna och utvecklas inom organisationen. Detta var något som bidrog till intresset för relationen mellan employer branding och lojalitet, vilket bidrog till en frågeställning kring detta. Den slutgiltiga frågeställningen lyder följande;

Vilka employer brandingstrategier använder sig företag av och vad inom employer branding anses vara lojalitetsskapande?

Som tidigare nämnt kretsar forskning kring employer branding ofta utifrån medarbetares perspektiv, och det är därför av intresse att utifrån ytterligare ett perspektiv belysa employer branding och de strategier som används i arbetet med employer branding. Med vår frågeställning hoppas vi kunna belysa hur företag och organisationer arbetar med employer branding, och på så sätt belysa ämnet ur ett annat perspektiv. Lojalitet är starkt förknippat med varumärken (Mandhanya & Shah, 2010), och med vår frågeställning hoppas vi kunna belysa vilka delar av arbetet med employer branding som är lojalitetsskapande hos medarbetare och företag.

Metod

Kvalitativ metod och grundad teori

En kvalitativ studie innebär att data som samlas in är i dess naturliga form. Datan är inte kodad, kategoriserad eller summerad då insamlandet av data tar vid (Willig, 2008). Studien är inspirerad utifrån grundad teori som ansats. Enligt Strauss och Corbin (1998) innebär grundad teori att analysen har tillkommit genom att data har samlats in och därefter analyserats, detta på ett systematiskt sätt under processens gång (Strauss och Corbin, 1998 refererat i Bryman, 2002). Då analysen av data sker kan ett antal kategorier utläsas från materialet (Willig, 2008). Något som är grundläggande för grundad teori i dess ursprungliga form, är att analysen av teori sker parallellt med insamlandet av data (Bryman, 2002).

Under bearbetningen av datan framträdde fem olika kategorier. Intervjumaterialet lästes enskilt igenom upprepade gånger av författarna till studien. Detta för att inte påverkas

av varandra samt för att få en så korrekt bild av datamaterialet som möjligt. De kategorier som framträdde genom de enskilda genomläsningarna av datan jämfördes sedan författarna emellan. Detta för att sedan plocka ut de kategorier som framträtt tydligast under genomläsningarna. De slutliga kategorierna som sedan låg till grund för analysen var således de kategorier som framträtt tydligast och oftast i datamaterialet. Då studien är inspirerad av grundad teori, har kategorierna som framträdde förmodligen också spelat en stor roll för båda författarna under insamlandet av data och arbetet med analys av teori, men kommit i dagens ljus först under bearbetningen av datamaterialet. I stycket reflexivitet diskuteras de yttre omständigheter som eventuellt kan påverka resultatet. Det är intressant att också fråga sig huruvida kategorierna som framträdde under bearbetningen, i förväg har blivit påverkade av arbetet med teori.

Urval

Olika faktorer genererade det slutgiltiga urvalet av respondenter och företag i studien. En research av vilka företag i Sverige som aktivt arbetar med employer branding gjordes inför denna uppsats. Researchen utgjordes av internetsökningar, samt via kontaktnät. Kriterierna för de medverkande organisationerna var att de aktivt skulle arbeta med employer branding, antingen i form av att ha en särskild employer branding-avdelning i organisationen, eller mer generellt genom organisationens HR-avdelning. Respondenternas kriterier för medverkande i studien var att de skulle ha god vetskap kring organisationens employer brandingarbete. Samtliga deltagare i studien innehar god kunskap kring företagens employer brandingarbete och har alla erfarenhet inom området.

Totalt planerades sju intervjuer, av vilka fem slutligen genomfördes. Den sjätte intervjun som skulle genomföras blev inställd. Det hade bestämts tid för denna intervju, vilken skulle genomföras på telefon. Kontakt försöktes etableras per telefon på den utsatta tiden, dock svarade inte respondenten. Vid ett senare tillfälle under dagen gjordes ännu ett försök att kontakta den tilltänkta respondenten, även denna gång utan resultat. Individens återkom inte.

Den sjunde tilltänkta intervjun vilken även den var fastställd med tid och datum ställdes in. Respondenten lämnade återbud samma dag som den tilltänkta intervjun skulle äga rum. Vid närmare eftertanke ville individen inte medverka i studien på grund av tidsbrist.

Företagen och respondenterna

För att studien skulle generera nyanserad data valdes företag i olika branscher. Detta för att se huruvida branscher särskilde sig i sitt employer brandingarbete, samt för att undersöka om det fanns branschöverskridande likheter. Inledningsvis diskuterades huruvida det faktum att företagen som medverkade i studien är knutna till olika branscher skulle försvåra arbetet med analysen. Om employer brandingstrategierna eventuellt skulle skilja sig markant mellan branscherna skulle det kunna försvåra analysen och jämförandet av strategier. Dock, det faktum att företagen befann sig i olika branscher gav ytterligare en dimension till arbetet med analysen, samt gav grund till en djupare diskussion.

Av organisationerna som medverkar i studien är fyra globalt verksamma och enbart en verksam inom Sverige. Tre av respondenterna är kvinnor och de övriga två är män. Respondent ett arbetar som employer branding-ansvarig och företräder ett industriföretag, bildat i början på 1960-talet. Företaget har ett antal tusen anställda. Respondent två är verksam inom HR på ett teknikföretag vilka utvecklar produkter för medicinskt bruk. Respondent tre är HR-chef och arbetar på ett IT-företag vilket etablerades i början 2000-talet. Företaget expanderar kraftigt. Respondent fyra är employer branding-chef och är verksam på ett företag som arbetar med revision, rådgivning, redovisning och skatt. Respondent fem är employer branding-ansvarig och arbetar på ett bemanningsföretag som erbjuder tjänster i form av uthyrning av personal och rekrytering.

Material och procedur

Vid val av ansats valdes en kvalitativ sådan, och intervjuerna genomfördes med en semistrukturerad djupgående intervju. Valet av kvalitativ ansats berodde på olika faktorer, delvis eftersom materialet skulle bli mer djupgående med en sådan än utifrån en kvantitativ ansats. En kvalitativ studie med djupintervjuer som bas genererar kunskap kring ämnet på individnivå, vilket antogs kunde bidra till en bredare och mer intressant grund till att besvara frågeställningen. Valet av en kvalitativ studie föll sig naturligt då urvalet av anställda med expertis inom området är begränsat. Den omfattning av urval som en kvantitativ studie kräver hade varit svårt att genomföra med den tid som fanns avsatt till studien.

Individerna som medverkade i intervjuerna arbetar aktivt med employer branding på företagen och innehar en god kunskap kring ämnet. Alla fysiska intervjuer utfördes på respondenternas respektive arbetsplats.

Utformning av intervjuguide

Intervjuguidens frågor utgick ifrån frågeställningen och var utformade på ett sätt att försöka besvara denna. De första frågorna i intervjuguiden fokuserar kring värderingar, kultur och identitet, för att få en grundläggande bild över företaget och dess verksamhet. Vidare följde frågor kring rekrytering och företagens konkreta arbete för att attrahera arbetskraft. Frågor kring hur företaget arbetar med att motivera medarbetare att stanna kvar inom organisationen ställdes också, för att få en konkret bild av arbetet med employer branding och motivation. Vidare följde ett par frågor kring arbetsgivarvarumärke för att få respondenternas bild av begreppet employer branding. Frågorna syftade till att, utan att nämna begreppet vid namn, få en bild över organisationernas arbete med employer branding. De sista frågorna i intervjuguiden syftade till att få en bild över ett eventuellt samband mellan employer branding och lojalitet. Intervjuguiden kan således delas upp i fem undergrupper, som överlappar varandra (Se bilaga 1.)

Etiska aspekter

Till studien har Vetenskapsrådets regler och riktlinjer följts (Vetenskapsrådet, 2011). Samtliga respondenter fick information kring studiens område, dock utelämnades frågeställningen för att försöka uppnå ett så opåverkat resultat som möjligt. Innan intervjuerna tog vid fick respondenterna ta del av ett informerat samtycke med en kort beskrivning av uppsatsen och dess syfte. Respondenterna blev även tilldelade kontaktuppgifter till författarna. Respondenterna blev informerade att de kunde avbryta intervjun eller sin medverkan i studien omgående och detta utan att uppge orsak till avbrott. Respondenterna blev alla erbjudna personlig anonymitet samt att deras företag skulle behandlas konfidentiellt. Respondenterna fick även information att utdrag från intervjuerna kommer att vara en del av studien, samt att den resterande datan kommer att behandlas med konfidentialitet. Respondenterna fick också information om att övrig data kommer att raderas efter det att studien har publicerats.

Resultat

Nedan sammanställs de resultat samt citat som anses vara relevanta för att besvara uppsatsens frågeställning. Resultaten visar på likheter samt olikheter företagen emellan, gällande deras arbete med employer branding.

Intervjuerna lyssnades grundligt igenom ett flertal gånger och transkriberades därefter till textformat. Därefter kunde det urskiljas vissa mönster och kategorier i materialet.

Resultatdelen är inspirerad av grundad teori och kommer därmed delas in i olika kategorier. De kategorier som framträdde under bearbetningen och insamlandet av data var följande; tydlighet, arbetsgivarvarumärkets betydelse, utveckling, ledarskap, lojalitet.

Tydlighet

Tydlighet inom kommunikation är en viktig aspekt för merparten av de intervjuade respondenterna. Flera av respondenterna påpekar även vikten av ärlighet gentemot medarbetare. Med en tydlig och rak kommunikation till sina medarbetare ökar chansen att arbetstagaren anställs på rätt avdelning och position på organisationen.

Respondent tre:

”Och när budskapet är detsamma att det går hand i hand, då blir det ju tydligt oavsett. (...) Blir det lättare att rekrytera då? Ja, det blir det. Blir det lättare att behålla folk då? Ja, det blir det. Blir det lättare att också avveckla de som inte ska vara kvar. Det här är vi. Det här är vad vi står för. Det här är vår kultur, det här är våra värderingar. Det är inget fel på dig, men nu har vi valt att spela basket och du är tydligen handbollsspelare.”

En annan aspekt av tydlig kommunikation framträder då medarbetare från företag föreläser på universitet om organisationen och dess företagskultur. Då förmedlas den absoluta, äkta känslan och innebörden av att arbeta på organisationen.

Respondent fyra:

“Vi jobbar väldigt långsiktigt och lite som jag var inne på med att vi bygger inifrån och ut, det är inte så att man ska sälja sin kultur eller så; utan det handlar om att man måste förmedla det äkta så att de personerna som finns där ute ser det äkta och så som vi jobbar. Vi jobbar väldigt mycket med att våra egna medarbetare möter studenter och att de är närvarande och har dialogen där för att de ska få den äkta bilden och den äkta känslan av oss.”

Respondenterna hävdar att företagen de representerar lyfter fram vilka värderingar som råder i organisationen för att få en match mellan den potentiella medarbetaren och företaget i rekryteringen. Om arbetsgivaren är tydlig med vilka värderingar som råder ökar chansen att rätt individ söker sig till arbetsplatsen.

Respondent ett:

“Vi gör inte det i första skedet, så att säga när man är i början på en rekryteringsprocess, men när man kommer in i ett antal steg eller om det börjar närma sig en potentiell anställning; då lyfter vi fram och pratar en hel del om vilka värderingar som gäller och så. Det är även så att vi utifrån våra värderingar tar fram vilka värderingar vi söker hos våra kandidater som vi tycker passar på X utifrån olika positioner. Så ja det gör vi, men vi gör det lite längre in i rekryteringsprocessen.”

Respondent tre betonar också att de arbetar med att hitta en match mellan individ och kulturen på företaget i rekryteringsprocesserna:

“Vi jobbar även i rekryteringsfasen med det vi kallar ‘culture-fit’. Så mycket kultur, sista intervjun är renodlad kultur för att man ska passa in.”

Betydelsen av ett korrekt arbetsgivarvarumärke

Merparten av respondenterna poängterar att arbetsgivarvarumärket är av betydelse för organisationen. Arbetsgivarvarumärket syftar till hur allmänheten betraktar organisationen som arbetsgivare. Detta är en viktig byggsten inom employer branding, medarbetarna är företagets externa marknadsföring till stor del.

Respondent tre uttrycker vikten av ett arbetsgivarvarumärke genom att poängtera medarbetarnas betydelse för företaget:

“Oj, alltså det är ovärderligt! (...) brand byggs av de människor som är i organisationen. Så hur mycket är det värt? Det är värt allt! Det är hela företagets kapital. Skulle vi bli av med alla 1200 (anställda författarnas. anm) finns det inget företag.”

Respondent fyra anser att det är svårt att bygga upp ett arbetsgivarvarumärke, dock lättare att radera det:

“Det är mycket relation och person. Det tar så lång tid att bygga upp ett brand och det går så fort att radera det. Och det är människorna som raserar det. Så att för mig är det ovärderligt och jag tror inte att man kan värdera det.”

Respondent ett poängterar betydelsen av att arbetsgivarvarumärket bör överensstämma med den adekvata upplevelsen av att arbeta på företaget:

“... det är viktigt att vara profilerad som den arbetsgivare vi är. Och det är ju det som är syftet med employer branding, att inte lova någonting för att attrahera utan att det uppfylls. Är vi inte de som betalar högst löner, nej men då ska vi vara ärliga med att vi inte betalar högst löner utan vi ska säga vad de faktiskt får i lön (...) Så att förväntningar och förhoppningar inte blir skevt med vad de faktiskt får. Så därigenom; ett korrekt arbetsgivarvarumärke har en extremt stor och viktig betydelse, ett inkorrekt har en stor betydelse fast åt det negativa hållet.”

Respondent ett återkommer till detta ännu en gång under intervjun:

“Alltså, om det som vi kommunicerar utifrån en strategi och ett kommunikationsmaterial, om det inte överensstämmer med det som de som jobbar har sagt om oss och som är den riktiga ambassadören då påverkar det ju negativt, men om det överensstämmer är det positivt. Det påverkar jättemycket.”

Respondent fem hävdar att det även är viktigt med ett korrekt, externt arbetsgivarvarumärke för potentiella medarbetare:

“Det är jätteviktigt. Och i företagsgruppen och i employer brandinggruppen sitter vår kommunikatör, det är hon som skriver allt på vår hemsida. Så att det är viktigt att det som står där faktiskt symboliserar det som det faktiskt är på arbetet. Och personerna som söker sig hit, de har läst på ordentligt om oss. Och när de kommer hit och har gjort det, så har de oftast fått en korrekt bild.”

Respondent tre betonar vikten av att det som förmedlas av organisationen i sociala medier ska överensstämma med den verkliga bilden:

“Så hur paketerar vi och framför allt om det inte är ärligt, ‘ja vi säger såhär på internet och så kommer folk hit och bara ‘men gud det ser ju inte ut så’. Då är du ju inte tillbaks på noll utan då är du på minus”.

Ett flertal av de intervjuade organisationerna arbetar både med kvalitativa och kvantitativa undersökningar bland sina medarbetare. Detta för att få en god bild av företagskulturen, samt för att undersöka huruvida deras bild av organisationen överensstämmer med ledningens.

Respondent ett framhäver vikten av att ta del av medarbetarnas uppfattning kring företaget genom undersökningar för att därefter kunna ge en så korrekt bild av organisationen som möjligt:

“När vi har tagit fram vårt EVP så var det ett globalt projekt, där vi samlade in både kvantitativt via enkäter och intervjuade medarbetare, men även kvalitativt via djupintervjuer med personer från hela världen, i olika nivåer i företaget och inom olika sektioner för att få en så bred bild över vad det innebär att jobba här och vad de värdesätter, där vi sedan kunde se röda trådar i vad som var viktigt. Därigenom kunde vi se att vi är duktiga på vissa saker och det är det vi vill framhäva helt enkelt”

Respondent fem hävdar hur betydelsefullt det är att intervjua medarbetarna för att få en god bild av deras arbetssituation och syn på organisationen:

“Vi gjorde en undersökning, en kvalitativ undersökning i våras då vi intervjuade personer från hela företaget. Det var inte alla, men någon som representerade varje avdelning.

Utveckling och självförverkligande

Respondenterna framhäver betydelsen av psykologiska fördelar för medarbetare, i syfte att marknadsföra sig som arbetsgivare.

Respondent tre beskriver:

“Okej, om vi då är 1200 personer på företaget, hur kan vi 1200 vara vandrande reklampelare? Inte som skönmålar sin arbetsgivare och inte som skönmålar sin arbetsplats, utan genuint; på privata kräftsvisor, på afterwork, med familjen, med vänner säger; ‘men jag trivs jättebra på min arbetsplats, på grund av att jag tycker att det investeras i mig och min utveckling. Jag tycker att man lyssnar på mig, man ser mig, man hör mig, man bekräftar mig, jag får chans’.”

Respondent ett talar om de psykologiska fördelar organisationen erbjuder sina medarbetare:

“Ja det gör vi och det vi trycker på där det är att vi är ett globalt företag med internationella karriärvägar, och att vi satsar mycket på personlig utveckling. Att när man kommer hit får gå mycket utbildningar, du får utmana dig att utveckla dig i många olika projekt. Det är en kultur som har hängt med väldigt länge och som vi verkligen värdesätter.”

Respondent två talar om att psykologiska aspekter i arbetet bidrar till ökad motivation:

“Det viktigaste är att du tycker att arbetsuppgifterna är tillräckligt intressanta, att du känner dig motiverad och har ett ledarskap runt omkring dig som gör att du känner att du har en frihet att lära dig saker”

Respondent fyra talar om utvecklingsmöjligheter som en psykologisk fördel och betydelsen av ledarskap:

“Sen har vi mycket fokus på utbildning och ledarskap. Nu är inte jag från HR så det är svårt att berätta just i detalj kring de här sakerna men det finns väldigt många program och en strävan i att alltid hjälpa medarbetarna att utvecklas, att utveckla sig själva”

Respondent tre:

“Men så är det ju den största förmånen om man pratar om våra duktiga ingenjörer, är ju att duktiga människor jobbar med andra duktiga människor. Och när det sprider sig att de duktigaste är här är det en förmån.”

Ledarens betydelse för employer branding

Ett flertal av respondenterna påpekar att det är viktigt med ett närvarande och tydligt ledarskap.

Respondent tre:

“Det kan ju vara en jättestor del i kommunikationen och också i EVP:t att vi kan satsa på ledarskap. Inte för att vi investerar i några som vi tycker är lite viktigare, lite smartare, utan vi investerar i de människorna för att det är en del i arbetsmiljön. Det är en arbetsmiljöfråga. Och när vi investerar i bra chefer, för det vet vi vilket energidränage det är. Rätt eller fel perception, den är viktig. Folk slutar för man har en dålig chef, folk stannar för man har en bra chef; och då ska vi nog jobba med ledarutveckling. Kanske ska vi vara duktiga på att rekrytera rätt chefer, som är intresserade av både människor och resultat. Vanligtvis är det ju bara människor - då händer ingenting. Eller bara resultat, vilket är klassiskt.”

Vidare säger respondent tre:

“Att ge folk öppna tyglar tror jag bara skapar ängslighet och oro. Framför allt när man är på sitt första eller andra jobb. Så att ha ett närvarande ledarskap, men inte detaljstyrt.

Att ha tydliga ramar och säga vad det är vi ska göra, men inte gå in och tala om hur. Att hitta det där, ett samspel”

Respondent två anser att ledarskapet är en central del i lojalitetsskapande på arbetsplatsen:

“Dels är det att försöka skapa en så tydlig målbild som möjligt som alla tycker är nåbar (...) och där är det ju viktigt att utbilda ledarna, ledarskapet är centralt”

En annan aspekt av ledarskapet enligt de intervjuade respondenterna är vikten av att ha en feedbackkultur för att främja arbetet.

Respondent tre:

“Det här med att ha en feedbackkultur, korta feedback loopar. Hela tiden jobba operativt. Det är väldigt okej att göra fel, för annars kan man inte jobba med den här typen av teknikutveckling.”

Respondenterna poängterar vikten av att ledarna lever organisationens värderingar, både internt och externt. De anser att organisationens värderingar annars inte blir trovärdiga.

Respondent fyra:

“... man pratar om värderingarna en del men det är framförallt att man ska leva dem och att vi hela tiden försöker påminna också våra ledare, för de är ju jätteviktiga i det här... de behöver också leva våra värderingar hela tiden, för de är ju de som är förebilderna på något vis.”

Respondent tre syftar till att deras ägare och ledare faktiskt lever organisationens värderingar:

“Och sen tror jag att det starkaste väldigt mycket är att den som är den yttersta symbolbäraren som alla tittar på, att X faktiskt lever värderingarna, agerar utifrån dem. Både en duktig och fin förebild. För det blir ju oftast det största problemet att man har värderingar och så sitter ledningsgruppen och framför allt VD:n och inte agerar efter dem.”

Lojalitet

Studien undersökte begreppet lojalitet samt hur detta fenomen skapas på en organisation. Dock tog ett flertal respondenter även upp begreppet självmant. En generell

uppfattning hos respondenterna var att lojalitet mer förknippas med de psykologiska faktorerna av employer branding.

Respondent tre:

“Jag tror på det här med att skapa en miljö, en kultur, ett klimat och våga vara värderingsstyrda snarare. Det bygger en väldig lojalitet på både kort och lång sikt och det bygger på någon ömsesidighet där man inte är såhär ‘nu betalar jag dig och nu ska du vara lojal.’

Vidare respondent tre:

“Vi vill ju ha återkoppling när vi gör saker, både bra och dåliga, med en gång, det är då jag kan förändra beteendet. Men det är också när jag gör bra grejer som jag får höra det. När jag slarvar lite, vilket alla gör, om man som chef säger såhär då ‘Du X du kan ju bättre’. Först är det ju förargligt att man blir påkommen, men sen känner man ‘men han eller hon ser faktiskt mig och vad jag gör’, vilket gör att mitt bidrag spelar någon roll. Skapar det energi och att man vill göra mer? Ja, det gör det ju. Har man också möjlighet att vara så transparenta, ‘vad är det vi ska göra och åstadkomma’? Att man delar visionen och missionen, det klart att man vill vara där längre. Så det gör att man känner; ‘det är ju mitt resultat, det är ju mitt företag’. Då skapar man lojalitet som inte är påklistrad eller köpt.”

Respondent ett menar att psykologiska fördelarna, främst utveckling och interna karriärvägar, bidrar till att främja lojalitet:

“Vi har haft förmånen att kunna erbjuda bra, interna karriärvägar. Det vill säga, även om du har jobbat på företaget i trettio år så betyder inte det att du har jobbat med samma sak i trettio år, utan du kan ha gjort fem år i Grekland, du har jobbat hos oss där och sedan varit i USA för att sen komma tillbaka till Sverige”

Respondent två beskriver hur de psykologiska fördelarna väger tyngre än de monetära:

“Jag skulle vilja säga mer de ickemonetära faktorerna, jag tror inte man kan köpa någon sådan (lojalitet författarnas anm.), det är inte genom bonusarna de känner sig mer lojala. Utan då är det mer att man skapar och hittar en miljö där man känner att man får vara med i de roliga projekten och levererar du, får du vara med i nästa. Genom det skapar du lojalitet. Man skapar inte lojalitet genom att du får mycket bonusar.”

Respondent tre hävdar att lojalitet inte är något som kan förvärfvas genom att erbjuda medarbetare ekonomiska eller monetära belöningar:

“Men är det någon som ser mig och månar om mig. Det är klart att det bygger lojalitet, det klart att det liksom bygger ett samarbete, bygger en del broar och ett ganska starkt klister, som inte har att göra med att du köper dig till lojalitet eller ger dig saker. Eller att du liksom kan ta hur många Coca Cola du vill om dagen. Jag menar de flesta människor kan köpa, du kan bara dricka en Coca Cola om dagen eller hur? Det vore ju väldigt konstigt om man tänker ‘Oj nu är de gratis, då tar jag fem’ och känner sig mycket mer lojal. Det gör man inte. Eller hur? “

Respondent fyra påpekar också att det är de psykologiska faktorerna som har större betydelse än de monetära vid lojalitetsskapandet på ett företag:

“Alla utgår ju från ‘what’s in it for me’ på något sätt och med lön kan du komma en bit och med friskvård och vissa saker kan du komma en bit (...) men för många har det varit väldigt viktigt att man känner att man får göra någonting också som betyder något för en själv och att man känner att man har frihet att välja väg”

Vidare menar respondent ett att lojalitet främst skapas genom att medarbetare får ett större förtroende samt ansvar av organisationen:

“...då ser vi att det leder till högre lojalitet för att man blir betrodd av företaget, får en chans att visa vem du är och vad du går för, och driva din utveckling framåt. Så det är en av de viktigaste, det är verkligen en av de viktigaste hörnstenarna i att behålla sin personal; att man får utvecklas och få ett högre ansvar och fler utmaningar.”

Metoddiskussion

Kvalitativ ansats

Kritik mot kvalitativa metoder fokuserar ofta på svårigheter att generalisera den information som samlats in under studiens gång samt huruvida resultatet är representativt för en större undersökning (Willig, 2008). Vid val av metod till denna uppsats hade en kvantitativ sådan kunnat generera en större datainsamling och därmed ökat generaliserbarheten. Dock hade en kvantitativ ansats inte bidragit med lika djupgående svar som den nuvarande ansatsen.

Då detta är fallstudie är uppsatsen endast hypotesgenererande inför en större undersökning och därmed är generaliserbarhet uteslutet. Dock kan det dras rimliga och adekvata slutsatser från resultatet passande för den här uppsatsen och dess diskussion.

Studiens styrkor och svagheter

En styrka med studien är att den kvalitativa ansatsen gjorde det möjligt att besvara frågeställningen utifrån ett mer djupgående, individbaserat perspektiv, vilket leder till djupare kunskap kring området.

En svaghet med studien är det få antal intervjuer som genomfördes. Ytterligare dimensioner och infallsvinklar hade möjligtvis kunnat tillkomma med fler respondenter. Dock hade det planerats fler intervjuer än den slutgiltiga utkomsten. Detta förändrades i samband med två respondenters plötsliga avbrott, vilket föranledde det slutgiltiga antalet intervjuer. I intervjuguidens frågor nämndes inte begreppet employer branding. Detta då respondenterna kan ha olika uppfattningar kring begreppet och dess innebörd, samt för att skapa en stor öppenhet kring begreppet. Dock kretsar frågorna indirekt kring employer branding.

Respondenternas medvetenhet kring anonymisering kan ha haft en positiv inverkan på studien. Detta då en viss avslappning kan ha tillkommit då företagen och individerna inte lämnats ut. Därmed kan respondenterna ha bidragit med mer ärliga svar än vad de skulle gjort om de inte hade behandlats med konfidentialitet.

Validitet

Det är av vikt att diskutera validitet i förhållande till kvalitativa metoder. En kvalitativ metod genererar en voluminös mängd data. Begreppet validitet innebär huruvida det tilltänkta området verkligen undersöks, samt huruvida de resultat som framträder är relevanta för att kunna besvara frågeställningen (Willig, 2008). I förhoppning om att kontrollera att en god validitet präglade uppsatsen och insamlandet av data, gjordes intervjuguiden specifik i förhållande till frågeställningen. Detta för att på så sätt generera ickeutsvävande data. Utsvävande data riskerar att bidra till en ickerelevant tolkning av resultatet och därmed bidra till att validiteten försämras.

Det kan vara av vikt att föra en diskussion kring respondenternas sanningsenlighet och sociala önskvärdhet. Då respondenterna är ambassadörer för företagen är det tänkbart att de vill få sina företag att framstå i bästa dager. Studenter är också en målgrupp vilka organisationer är angelägna att ha en positiv bild hos, särskilt inom arbete med employer branding. Dock anonymiserades respondenterna och deras organisationer, och detta kan ha

bidragit till mer sanningsenliga svar då respondenterna kan ha varit mer avslappade i sin roll som ambassadörer för företagen. Intervjuerna utfördes som tidigare nämnt på respektive respondents arbetsplats, vilket kan ha bidragit till att respondenterna kände sig mer avslappnade under intervjun. Även detta kan ha genererat mer sanningsenliga svar.

Reflexivitet

Reflexivitet är av stor vikt under arbetet med kvalitativa studier. Som tidigare nämnts har den kvalitativ forskningsmetod ofta blivit kritiserad. I samband med kritiken mot kvalitativ metod uppkommer frågan om reflexivitet. Grundad teori ligger som ansatsgrund för denna studie, och en vanligt förekommande föreställning om grundad teori är att datan i sig guidar forskaren till förståelse av ett visst fenomen, och utifrån dessa förståelser utvecklas teorin (Alvesson, M. 2003). Mats Alvesson diskuterar i sin artikel från år 2003 reflexivitet i förhållande till intervjusituationer (Alvesson, 2003). Reflexivitet innebär, enligt Alvesson, att undvika föreställningar om att den insamlade datan avslöjar verkligheten. Alvesson menar vidare att kvalitativ metod bör ses som en kreativ forskningsmetod som bidrar till att uppskatta en potentiell kunskapsrikedom i materialet. En reflexiv inställning till kvalitativ metod innebär att arbeta med ett ramverk med potentiella tankelinjer och teorier kring hur ett forskningsobjekt bör tolkas (Alvesson, 2003)

De teorier kring employer branding författarna tog del av inför insamlandet av data kan ses som en form av ett sådant ramverk. Ramverket kan ses som ett potentiellt verktyg för att kunna tolka den insamlade datan, och detta skapade en viss förförståelse för ämnet hos författarna. Förförståelsen inför ämnet är dock begränsad, då författarna själva är studenter och har således inte själva fått erfara arbetet med employer branding. Det kan ha påverkat tolkningen av data. Dock, då praktiskt employer brandingarbete till stor del är utforskad mark för författarna till studien kan detta ha bidragit till en större objektivitet till ämnet och insamlandet av data.

Resultatdiskussion

De kategorier som framträdde under bearbetningen av data kan relateras till frågeställningen. De fyra första kategorierna kan sammankopplas med employer brandingstrategier. Tydlighet, vikten av ett korrekt arbetsgivarvarumärke, utveckling och självförverkligande samt betydelsen av ledarskap är viktiga byggstenar för att uppnå ett gott employer brandingarbete.

Respondenterna anser att det är de psykologiska faktorerna av employer branding som bidrar till lojalitetskapande inom organisationen.

Tydlighet

Flera av respondenterna påpekar vikten av att ha en rak och tydlig kommunikation till sina medarbetare. Denna tydlighet i kommunikation samt vikten av att förmedla organisationens värderingar till potentiella och anställda medarbetare kan kopplas samman med Person-Organisation fit model. Som tidigare nämnt anser Sekiguchi (2004) att de överensstämmande värderingarna mellan individ och organisation genererar en mer flexibel och lojal personal. Vikten av överensstämmande värderingar är något alla respondenter framhäver, och det kan därför urskiljas en direkt sammankoppling till teorin.

Eftersom en viktig byggsten för employer brandingarbetet är att rekrytera rätt medarbetare, kan Attraction- Selection-Attrition-model, den så kallade ASA-modellen (Schneider, 1986) knytas an till resultatet. ASA-modellen betonar att både organisation och individ kommer att arbeta för att få individen att säga upp sig från arbetsplatsen, i det fall att det har skett en klanderlig matchning mellan individen och organisationens värderingar samt preferenser. Det vore av intresse att diskutera huruvida före detta medarbetare på de företag och organisationer som studien innefattar har sagt upp sig på grund av en oduglig matchning mellan individen och organisationen. Ett eventuellt sådant frånskiljande kan ha varit sprungen direkt ur den sämre matchningen. Det kan också vara så att den eventuellt mindre lämpliga matchningen i sig bidragit till andra orsaker vilka föranlett individens uppsägning från företaget.

Respondenterna anser att ett tydligare budskap kring organisationen underlättar för organisationen att rekrytera rätt individ samt att avveckla medarbetare. Ett korrekt budskap kring vad organisationen står för innebär att det blir lättare för individen att avgöra om budskapet känns tilltalande och huruvida individen kan identifiera sig med det eller ej.

Betydelsen av ett korrekt arbetsgivarvarumärke

Respondenterna poängterar att arbetsgivarvarumärket är betydelsefullt för organisationen, och att medarbetarna utgör själva kärnan i den.

Syftet med employer branding, enligt en av respondenterna, är att inte lova något för att attrahera om det inte överensstämmer med den adekvata upplevelsen av att arbeta på organisationen. Organisationerna är måna om att förstå medarbetarnas upplevelse av att arbeta på företaget. De använder sig av olika verktyg för att förstå medarbetarnas upplevelser i form

av både kvantitativa och kvalitativa medarbetarstudier. För att employer brandingarbetet ska vara framgångsrikt på företag så är det ett faktum att arbetsgivarvarumärket ska vara korrekt, både internt och externt. Det är genom medarbetarundersökning organisationer får vetskap om hur de ska uttrycka sitt arbetsgivarvarumärke externt.

Dyhere och Parment (2013) beskriver Employee Value Propositions, EVP, i form av de egenskaper som organisationen bedömer är av intresse för att kunna rekrytera, samt vilka egenskaper organisationen innehar. Det anses vara av vikt att en organisations rykte faktiskt överrenstämmer med verkligheten. Detta är även något respondenterna under intervjuerna hävdade vara en viktig faktor i sitt employer branding arbete.

Det är av intresse att jämföra resultaten i kategorierna tydlighet och betydelsen av ett korrekt arbetsgivarvarumärke med Cheng och Fosters (2010) undersökning av relationen mellan employer branding, corporate och internal branding. Cheng och Foster (2010) menar att potentiella medarbetare jämför sina värderingar och sin personlighet med den aktuella organisationens värderingar. Om en medarbetare eller en organisation inte förmedlar ett korrekt employer brand till nya medarbetare ökar risken för felrekryteringar, vilket kan skapa stora kostnader på längre sikt (Dyhere & Parment, 2009). Cheng och Foster menar därmed att vikten av ett korrekt och tydligt arbetsgivarvarumärke är av samma betydelse som ett varumärke i sin klassiska bemärkelse. Marknadsföring av ett arbetsgivarvarumärke är av samma vikt som marknadsföring av ett klassiskt varumärke. Detta stämmer väl överrens med respondenternas svar kring nämnda kategoriers betydelse för organisationers employer branding-arbete.

Utveckling och självförverkligande

Merparten av respondenterna uttryckte vikten av medarbetarnas behov av personlig utveckling samt självförverkligande. Det är även av vikt att ge sina medarbetare bekräftelse och uppmuntran. För att få en stimulerad samt tillfredsställd personal antyder respondenterna att det viktigaste för att uppnå detta är de psykologiska faktorerna för medarbetarna. De monetära och funktionella fördelarna anser inte respondenterna vara lika relevanta för medarbetarna. Detta kan relateras till att generation Y:s intåg på arbetsmarknaden. Som tidigare beskrivits är denna generation mer mån om att åstadkomma något betydelsefullt, samt eftersträvar en balans mellan privatliv och arbetsliv. Benson och Dundis (2003) hävdar att medarbetare på en arbetsplats har lättare att utveckla sin potential och uppnå självförverkligande om de får tillräckligt mycket uppmärksamhet från sina ledare.

Det skulle vara intressant att undersöka huruvida de monetära belöningarna spelar en stor roll inledningsvis i arbetet med individens självförverkligande. Detta kan relateras till en tolkning av Maslows behovshierarki. De basala behoven bör vara uppfyllda för att därefter kunna tillfredsställa de översta behoven. De översta behoven kan liknas vid de psykologiska fördelarna av employer branding. Därmed skulle möjligtvis Maslows basala behov kunna likställas vid de monetära och funktionella fördelarna. De monetära och funktionella fördelarna bör vara uppfyllda för att organisationen ska påbörja arbetet med de psykologiska.

Ledarskapets betydelse

En viktig byggsten för employer branding är ledarskap. Ledaren ska kunna skapa trygghet hos individen, detta genom att vara närvarande, dock inte på detaljnivå. Ett gott ledarskap är av vikt för att organisationen ska vara balanserad. Flera av respondenterna påpekar vikten av ett tydligt ledarskap för att uppnå ett gott samarbete. Då arbetet sker nära medarbetarna är det mindre risk att missförstånd uppstår.

Merparten av respondenterna poängterar också vikten av att medarbetarna får utrymme och frihet att utvecklas. Då medarbetarna får tillgång och uppmuntran till utveckling, utvecklas även organisationen.

Under intervjuernas gång framgick tydligt betydelsen av att ledarna bör dela organisationens värderingar och leva efter dessa. Detta för att göra organisationernas värderingar trovärdiga. Återigen kan detta sammankopplas med betydelsen av att ha ett korrekt arbetsgivarvarumärke. Om inte ledaren lever ut värderingarna är inte arbetsgivarvarumärket trovärdigt och därmed fallerar konceptet employer branding.

Lojalitet

I teorin har idéerna kring psykologiskt kontrakt behandlats. Det psykologiska kontraktet kan kopplas samman med lojalitet. Ett psykologiskt kontrakt består av de förväntningar på de förpliktelser individen och organisationen ställer gentemot varandra. Lojalitet skulle således kunna vara en följd av att förväntningarna från båda parter uppfylls, och att en känsla av samhörighet uppstår sinsemellan dem.

Respondenterna betonar även vikten av att arbetsgivarvarumärket är en reflektion av verkligheten samt att det är tydligt och korrekt. Ett korrekt arbetsgivarvarumärke genererar en äkthet i organisationen som kan vara en bidragande faktor till lojalitet skapas. Det skapas en trovärdighet då företag och organisationer uppfyller de löften de erbjuder potentiella medarbetare vid en eventuell rekrytering. Det kan bidra till att företaget associeras med att

vara en pålitlig arbetsgivare, vilket kan bidra till en ökad lojalitet inom organisationen. Om inte arbetsgivarvarumärket överensstämmer med verkligheten är det möjligt att lojalitetsskapandet i organisationen försvåras.

De flesta respondenterna påpekar som tidigare nämnt att det är de psykologiska faktorerna som gör att medarbetarna blir tillfredsställda. En möjlig förklaring till detta skulle kunna vara att ett psykologiskt kontrakt initialt har skapats och att både medarbetare och organisation därmed arbetar för att detta kontrakt ej skall brytas.

Respondenterna hävdar att en monetär belöning inte alstrar en genuin lojalitet från medarbetarna, vilket relaterar till Lawlers tankar kring att det transaktionella psykologiska kontraktet har tappat sin betydelse och ej längre är lojalitetsskapande (Lawler, 2005).

En annan viktig aspekt för lojalitetsskapande på arbetsplatsen är att medarbetare känner att deras bidrag gör skillnad och är betydelsefullt för organisationen. Detta innebär att uppkomsten av lojalitet inte blir köpt eller påklistrad. Detta kan kopplas samman med de två dimensionerna av brand loyalty som omnämns av Manhandya och Shah (Mandhanya & Shah, 2010). Om en medarbetares engagemang gentemot organisationen, den tidigare nämnda attitydimensionen, lyfts, blir banden till organisationen starkare och den beteendemässiga dimensionen, viljan att stanna inom företaget, ökar. Respondenterna framhäver de psykologiska fördelarna och indikerar att de i större grad bidrar till ökad motivation.

Slutsatser

Kommunikation anses vara en viktig byggsten för employer branding verksamheten hos organisationer. En rak kommunikation gör att det blir lättare att rekrytera samt avveckla arbetstagare. En tydlig kommunikation innebär också att det blir lättare för organisationen att förmedla sina värderingar och ståndpunkter till de anställda. Tydliga värderingar leder i sin tur till att medarbetare lättare kan vara organisationens reklampelare utåt. Med tydliga värderingar attraherar organisationerna de potentiella medarbetare som har likasinnade värderingar och kan därmed undvika kostsamma felrekryteringar.

För att employer branding ska uppnå sitt syfte måste medarbetarnas bild av organisationen som arbetsgivare stämma överens med den externa bilden av arbetsgivarvarumärket, annars fallerar konceptet employer branding. Organisationens värderingar bör överensstämma med medarbetarnas adekvata upplevelse av sin organisation. Ett flertal av respondenternas företag arbetar med diverse undersökningar för att få en korrekt bild av sitt employer brand.

En annan viktig aspekt inom organisationers employer brandingarbete är ledarskap. En duktig ledare skapar motivation hos medarbetare. Det är även ledaren som ger medarbetaren verktyg för dennes utveckling och självförverkligande.

Lojalitet byggs inifrån organisationen och det psykologiska kontraktet kan vara en bidragande faktor till att medarbetare känner lojalitet gentemot företaget eller organisationen. De psykologiska faktorerna som tillkommer av arbetet med employer branding kan också bidra till att lojalitet skapas i organisationen.

En viktig aspekt kring lojalitet är att den inte går att köpa, det vill säga; de monetära och funktionella fördelarna i employer branding inte är de som bidrar till att medarbetaren känner tillfredsställelse på sin arbetsplats, utan det är de psykologiska faktorerna som bidrar till en starkare lojalitet.

Vidare forskning kring detta område är relevant då employer branding är ett växande fenomen hos organisationer. För att få ytterligare dimensioner och infallsvinklar kan det vara relevant att även forska kring medarbetarnas uppfattning kring employer branding, huruvida de anser att den externa bilden överensstämmer med deras interna bild. Det är också av intresse att forska vidare kring sambandet mellan lojalitet och employer branding, eftersom generation Y, som tidigare nämnts, söker sig till arbeten och organisationer där de kan utvecklas och få en känsla av meningsfullhet i sitt arbete. Vidare forskning kring generation Y:s upplevelse av arbetsmarknaden och organisationers employer brandingarbete är även betydelsefullt, eftersom de till viss mån har en annan syn och andra preferenser på framtida arbetsgivare än tidigare generationer. Det är också av intresse att forska kring den generella utvecklingen av fenomenet employer branding. Desto mer tid som går sedan begreppet myntades, desto fler generationer av arbetstagare kommer påverkas av employer branding och desto fler uppfattningar kring fenomenet och fler strategier i arbetet med employer branding kommer att utvecklas.

Referenser

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*, London: Sage Publications Ltd, Hämtad från <http://lovisa.lub.lu.se/>
- Ainspan, N., Bodenber, T., Dell, D., Hickey, J., & Troy, K., (2001) *Engaging Employees through Your Brand*, New York: The Conference Board. Hämtad 15 januari 2014 från http://www.signals.ca/wp-content/uploads/2007/05/engaging-employees_through_your_brand.pdf
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*, *Career Development International*, 9(5), 501-517, DOI: 10.1108/13620430410550754
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons
- Benson, S. G., Dundis, S.P. (2003) *Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology*. *Journal of Nursing Management*, 11(5), 315-32
- Cennamo, L., Gardner, D. (2008) *Generational differences in work values , outcomes and person-organisation values fit*, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906, DOI: 10.1108/02683940810904385
- Cheng, R., Punjaisri, K., Foster, C. (2010) *Exploring the relationship between corporate, internal, and employer branding*, *Journal of Product & Brand Management* 19(6), 401-409, DOI: 10.1108/10610421011085712
- Cullinane, N., Dundon, T. (2006) *Psychological contract: a critical review*, *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- De Cuyper, N., De Witte, H. (2008) *Job Insecurity and Employability Among Temporary Workers: A Theoretical Approach Based on The Psychological Contract*. In K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.). *The Individual in the Changing Working Life* (pp. 88-107). Cambridge: Cambridge University Press.
- Denison, D. R., (1996) *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*, *The academy of management review*, 21(3), 619-654
- Diener, E., & Tay, L. (2011) *Needs and Subjective well-being around the world*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 354-365. doi:10.1037/a0023779
- Dyhre, A., Parment, A. (2009). *Sustainable Employer Branding, Guidelines, Worktools and Best Practices*, Malmö: Liber AB
- Dyhre, A., Parment, A. (2013). *Employer branding, Allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*, Malmö: Liber AB
- Ferri-Reed, J. (2014) *Millennializing the Workplace*, *Journal for quality and participation*, 37(1), 13-14

Hendry, C., Jenkins, R., (1997), Psychological contracts and new deals, *Human Resource management Journal*, 7(1), 38-44. DOI:10.1111/j.1748-8583.1997.tb00272.x

Kitces, M. E. (2005), The Millennials are coming. Are we ready?, *Journal of Financial Planning*, 18(6), p.p 16-16

Kristof, A.L. (1996) Person-organization fit: An integrative review of its conceptualization, measurement and implication, *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Lawler III, E.E. (2005), Creating high performance organizations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 10-17. DOI: 10.1177/103841110505304

Mandhanya, Y., Shah, M. (2010) Employer branding- a tool for talent management, *Global Management Review*, 4(2), 43-48

Schneider, B. (1987) The People Make The Place, *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

Sekiguchi, T. (2004) Person-organisation fit and person-job fit in employee selection; A review of the literature, *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.

Sennett, R. (2000). *När karaktären krackelerar*, Stockholm: Bokförlaget Atlas

Vetenskapsrådet, God forskningssed, Hämtat 23 januari 2014 från vetenskapsrådet:
<http://www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/1321864357049/God+forskningssed+2011.1.pdf>

Weingarten, R.M. (2009) Four Generations, One workplace: A Gen X-Y Staff Nurses's View of Team Building in the Emergency Department, *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27-30

Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative research (2nd edition)*. Maidenhead Berkshire: Open University Press

Bilaga 1

Intervjufrågor

Generella frågor:

Namn

Företag

Position

Huvudsakliga arbetsuppgifter

1. Hur skulle ni beskriva ert företag och dess organisationskultur?
2. Hur förmedlar ni organisationens värderingar, kultur och identitet till medarbetare?
3. Brukar ni i rekryteringsprocessen lyfta fram vilka värderingar som råder på företaget?
Varför?
4. Hur arbetar ni med att rekrytera er personal rent konkret? Använder ni några särskilda strategier och metoder? Vilka?
5. Hur gör ni för att behålla er personal?
6. Vilken betydelse har ett arbetsgivarvarumärke?
7. Hur arbetar ni för att etablera ett starkt arbetsgivarvarumärke, vad använder ni för strategier för att göra er utmärkande?
8. Till vilken grad påverkar arbetsgivarvarumärket vilka personer som söker sig till organisationen?
9. Hur marknadsför ni er själva?
10. Vilka fördelar ger ni er personal utifrån ett marknadsföringssyfte?
11. Hur märker ni av att ni får en mer tillfredsställd personal då ni erbjuder dessa fördelar?
12. Bidrar dessa fördelar även till en eventuell lojalitet på arbetsplatsen?

13. Hur kommer lojalitet till uttryck på er organisation? Finns det en lojal ömsesidighet på arbetsplatsen? Hur kommer den till uttryck?

14. Finns det någon fördel/strategi som ni märker är mer lojalitetsfrämjande än någon annan?

15. På vilket sätt anser ni att lojalitet gynnar ert företag? Varför?

Bilaga 2

Medgivandebrev

Allmän information om uppsatsen

Vi är två studenter vid Lunds universitet som skriver vår kandidatuppsats i psykologi. Vi vill härmed ge er information kring vår uppsats och dess syfte.

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka employer branding strategier företag använder sig av, samt se hur lojalitet skapas inom organisationen. Intervjumaterialet fokuserar på employer branding utifrån organisationens perspektiv.

Intervjun

Intervjun kommer att vara semistrukturerad, vilket innebär att den består av ett antal redan bestämda frågor, samt att respondenten kommer få svara på följdfrågor som eventuellt tillkommer under intervjuens förlopp. Respondenten har rätt att avsluta sin medverkan i intervjun omedelbart utan att lämna särskild orsak till avbrott.

Anonymitet

Intervjuerna kommer att transkriberas och utdrag av dessa kommer att vara en del av uppsatsen. Respondenterna och organisationerna kommer att anonymiseras och deras personliga uppgifter kommer inte framgå i resultatet. Respondenterna har rätt att avsluta sin medverkan i studien när de vill.

Data

All data kommer förvaras fram till att uppsatsen är färdig och presenterad. Därefter kommer datan och all information raderas. Respondenten har rätt till, och kommer att få ta del av studiens resultat.

Kontaktuppgifter:

Charlotta Berlin, Telefonnummer: X Mail: X

Caroline von Schreeb, Telefonnummer: X Mail: X

Med vänliga hälsningar,

Charlotta Berlin och Caroline von Schreeb

