

EMPLOYER BRANDING

*En jämförande studie kring fem organisationers
employer branding-arbete i Sverige.*

EMPLOYER BRANDING

*A comparative study between five organizations
employer branding-work in Sweden.*

Examensarbete inom företagsekonomi
C-uppsats 15 Höskolepoäng

Författare:
Benjamin Hadzic
Cristian Valdes Soto

Handledare: Christer Thörnqvist
Examinator: Mikael Wickelgren

Intyg

Employer branding – *En jämförande studie kring fem organisationers employer branding-arbete i Sverige.*

Examensrapport inlämnad av Benjamin Hadzic och Cristian Valdes Soto till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

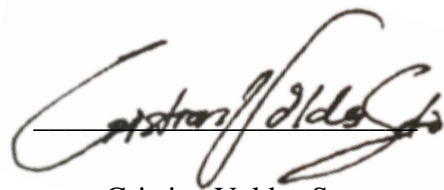
2015-05-21

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat:



Benjamin Hadzic



Cristian Valdes Soto

Sammanfattning

Titel:	Employer branding – <i>En jämförande studie kring fem organisationers employer branding-arbete i Sverige.</i>
Avdelning:	Institutionen för handel och företagande, Högskolan i Skövde
Författare:	Hadzic, Benjamin & Valdes Soto, Cristian
Handledare:	Christer Thörnqvist
Sidor:	1-78
Datum:	2015-05-22
Ämnesord:	Employer branding, arbetsgivarvarumärke, organizational commitment, organisationsidentitet, organisationskultur
Bakgrund:	Employer branding har varit på frammarsch under senare år då arbetskraftens preferenser till stora delar har förändrats tillsammans med en allt hårdare konkurrens mellan olika arbetsgivare om humankapitalet vilket har gjort att organisationer satsar allt mer resurser på att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke.
Syfte:	Syftet med studien är att bidra till en djupare förståelse kring hur man kan skapa ett organisatoriskt engagemang genom att använda sig av arbetssättet employer branding, samt att bidra med nya insikter kring olika faktorer som kan ha en påverkan på det organisatoriska engagemanget.
Metod:	Forskningsmetoden som studien är baserad på är kvalitativ, forskningsprocessen är deduktiv och datainsamlingsmetoden utgörs av semistrukturerade intervjuer med respondenter från de olika organisationerna.
Slutsats:	Aktiviteter, organisationskultur och en tydlig varumärkeskommunikation är tre olika faktorer vilka enligt

organisationerna i vår studie kan ha en påverkan på det organisatoriska engagemanget.

Abstract

Title:	Employer branding – <i>A comparative study between five organizations employer branding-work in Sweden.</i>
Departement:	Department of Trade and Enterprise, College in Skövde
Author:	Hadzic, Benjamin & Valdes Soto, Cristian
Supervisor:	Christer Thörnqvist
Pages:	1-78
Date:	2015-05-22
Keywords:	Employer branding, employer brand, organizational commitment, organizational identity, organizational culture

Background:	Employer branding has been booming in the later years a lot because of the change of preference in the workforce together with harder competition between different employers regarding the human capital.
Purpose:	The purpose of this study is to create a deeper understanding of how you can create organizational commitment through the use of employer branding and in addition contribute with new insights about the factors that can have an effect on organizational commitment.
Method:	The method of research the study is based upon is qualitative, the research process is deductive and the data collection method is based upon semi structured interviews conducted on the respondents for the different organizations.
Conclusion:	Activities, organizational culture and sincere employer brand-communication are three factors which have an impact on the organizational commitment.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Abstract	4
Innehållsförteckning	5
1. Inledning.....	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
1.5 Definition av begrepp	10
2. Metod	11
2.1 Metodval.....	11
2.2 Tillvägagångssätt	12
2.3 Urval.....	15
2.4 Validitet/Reliabilitet	16
2.5 Procedur.....	17
2.6 Metodkritik	17
3. Teoretisk referensram.....	18
3.1.0 Employer branding: begrepp och teori	18
3.1.1 Employer branding: Conceptual framework.....	18
3.1.2 Employer branding framework	19
3.1.3 Employer brand associations	19
3.1.4 ”Employer loyalty”	19
3.1.5 Skapandet av ”employer brand loyalty”	19
3.1.6 Organisationsidentiteten	20
3.1.7 Attityddimensionen.	20
3.1.8 Organisationskultur	20
3.2 Allen och Meyers olika typer av organisatoriska engagemang.....	21
3.2.1 Affective commitment (AC)	22
3.2.2 Calculative commitment (CC)	22
3.2.3 Normative commitment (NC)	22
3.3.4 Det psykologiska kontraktet	22
3.2.5 Företagsvarumärke (corporate brand)	23

3.2.6 Varumärkesidentitet	24
3.2.7 Fem dimensioner av varumärkespersonlighet	24
3.2.8 Word of mouth	25
4. Empiri.....	27
4.1 Kort beskrivning om organisationerna och respondenterna	27
4.2 Intervjusubjektens syn på deras organisationskultur	28
4.3 Intervjuobjektens syn kring förmedling av identitet, värderingar och kultur på arbetsplatsen och i rekryteringsfasen.....	29
4.4 Intervjuobjektens syn på hur man behåller personal	30
4.5 Intervjuobjektens syn på hur engagemang och lojalitet kommer till uttryck i deras organisation	30
4.6 Intervjuobjektens syn på organisationens arbetsgivarvarumärke.....	32
4.7 Intervjuobjektens syn på hur lojala medarbetarna är till organisationen	35
4.8 Intervjuobjektens syn på strategier och aktiviteter som är mer lojalitetsfrämjande än andra	36
4.9 Intervjuobjektens syn på hur lojalitet gynnar deras organisationer	37
5. Analys	38
5.1 Kulturens roll och påverkan på det organisatoriska engagemanget.....	38
5.2 Den roll och påverkan organisationernas HR arbete har på det organisatoriska engagemanget	39
5.3 Arbetsgivarvarumärke	41
6. Diskussion	43
6.1 Huvudresultatet	43
6.2 Hur kan resultatet tolkas?	44
6.3 Förklaringar till resultaten	44
6.4 Har metoden inverkat på resultaten?	44
6.5 Vilka är studiens svagheter och begränsningar?	45
6.6 Förslag till framtida studier.....	45
7.1 Slutsats	47
7.2 Praktiska rekommendationer	48
Referenser	50
Bilaga 1	53
Bilaga 2	57
Bilaga 3	58

1. Inledning

I det här kapitlet inleder vi med att redogöra bakgrunden till vårt valda undersökningsområde. Efter detta framställer vi en problemdiskussion som då ligger till grund för vår problemformulering och syftet med denna studie.

1.1 Problembakgrund

Under de senaste decennierna så började man lägga mer fokus på att kunna attrahera och rekrytera de bästa medarbetarna till de allt fler framväxande kunskapsorganisationerna, för det är nu genom humankapitalet man försöker skapa fördelar gentemot ens konkurrenter (Schön, 2000). Utövandet av strategin för att kunna attrahera och rekrytera rätt medarbetare kallas idag för employer branding och det är det vi har valt att undersöka. Att byta jobb var någonting som förr var mer förekommande under högkonjunkturer men efter 2000-talet har det blivit allt vanligare att man byter jobb oberoende av hur arbetsmarknaden ser ut. Trenden visar även att en stor del av de som ofta byter jobb är de unga (Bäckman, 2010). Att få en fast anställning är det samtliga människor strävar efter, men det är samtidigt svårare nu än förr att få fastanställning vilket också kan vara anledningen till varför människor byter jobb regelbundet (SCB, 2010). Däremot finns det de anställda som börjat tröttna att arbeta åt sina arbetsgivare och det är alltså här det är viktigt att se till att behålla anställda med specialkunskaper som gör de attraktiva och intressanta för employer branding. Studier visar på att trots att organisationer är beroende utav kvalificerade och lojala medarbetare så visar trenden på att medarbetarlojaliteten sjunker (Powers, 2000). Detta har skapat ett problem för många organisationer då mycket av erfarenheterna, kunskaperna och kompetenser försvinner ur organisationerna när de anställda slutar (Lindmark & Önnevik, 2011). Därför har det på senare tid blivit allt viktigare för organisationer att skapa långsiktiga relationer med sina medarbetare för att ha kvar dessa fördelar gentemot konkurrenterna så att man som organisation kommer överleva. Man kan tro att investeringar i personalfrågor sällan resulterar i bättre resultat rent ekonomiskt, men för organisationer likt Southwest Airlines som har prioriterat medarbetarlojaliteten väldigt högt så har det resulterat i bra ekonomiska resultat (D'Aurizio, 2008). Employer Branding har för många organisationer blivit den nya strategitrenden och vi vill undersöka hur och om strategin har en påverkan på det organisatoriska engagemanget.

1.2 Problemdiskussion

Många arbetsgivare ser till stor del endast fördelen ur rekryteringsaspekten när man beslutar sig av att arbeta med employer branding vilket gör att man förbiser andra potentiella fördelar som kan skapas vid användandet av employer branding, lojalitetsfaktorn är en utav dem.

Lojalitetsfaktorn hos de anställda har visat sig i studier vara ytterst viktigt för att skapa långsiktig framgång för organisationer (Aityan & Gupta, 2012). Litteraturen skildrar tre olika aspekter av lojalitet som binder de anställda till organisationen. ”Affective commitment” (AC) förklarar det emotionella engagemanget till organisationen, ”Calculative commitment” (CC) refererar till den kostnad de anställda associerar med att lämna en organisation medans ”Normative commitment” (NC) skildrar de skyldigheter en anställd kan känna gentemot en organisation. Dessa tre olika typer av lojalitet kan skapas på olika sätt beroende på vad för omständigheter som existerar för de anställda i organisationen och det finns litteratur som skildrar detta (Allen & Meyer, 1990). Dock så har forskning kring om employer branding kan användas för att skapa mer lojalitet och om hur den skapas i organisationer genom employer branding åsidosätts och denna studie syftar på att försöka hitta en relation mellan dessa två områden.

Det gäller att se till att de anställda trivs i sin arbetsplats samt att de bl.a. har en bra lönenivå, flexibilitet till sitt eget arbetsschema, känner en anställningstrygghet och utvecklas som individer (Lievens & Highhouse, 2003). Ett problem för många organisationer när de väljer att bortse från dessa faktorer som är viktiga för att anställda ska trivas i en arbetsplats är att mycket av erfarenheterna, kunskaperna och kompetensen försvinner ur organisationerna när medarbetarna väljer att sluta (Lindmark & Önnevik, 2011). Armstrong (2006) nämner hur viktigt det är att ta hand om personalen för att arbetsgivaren skall ses som attraktiv att arbeta för och på det sättet locka till sig potentiella anställda med rätt kompetens, något som inkluderas i själva arbetet med employer branding.

Ett problem för företag som är relevant att ta med i det här sammanhanget och som är kopplade till våra forskningsfrågor, är att man inte vet med exakt precision vad en arbetstagare efterfrågar. Genom föregående anställning kanske de anställda redan ha fått sig en uppfattning av hur en arbetsplats skall vara vilket också kan påverka deras syn på den nya arbetsplatsen. Det är därför viktigt att arbeta med employer branding som då kan tackla dessa problem så att de anställda snabbt blir familjära med organisationens värderingar och kultur, vilket med tiden kan öka chanserna att få medarbetarna att skapa sig en lojalitet för organisationen.

För att hålla medarbetarnas engagemang vid liv på arbetsplatsen så förutsätter detta att den interna kommunikationen fungerar. De anställda bör alltså förstå de förväntningar organisationen har på dem, men det är också viktigt att etablera program för kommunikation med medarbetarna (de Chernatony & Harris, 2001).

Organisationer använder sig av employer branding för att skapa en arbetsplats som främjar en hög grad av identifikation och deltagande med organisationen, alltså det Backhaus och Tikoo (2004) beskriver som "organizational commitment" som i svensk benämning kallas för organisatoriskt engagemang.

1.3 Problemformulering

En aspekt som sällan saknas i mycket av den tidigare forskning vi gått igenom är vilken påverkan employer branding har på de anställdas "commitment". Mycket av forskningen kring employer branding idag belyser det främst ur rekryteringsaspekten. Väldigt få studier av employer branding har fokus på hur man med arbetssättet kan skapa identifikationer hos de anställda med organisationens mål och värderingar samt hur man kan öka graden av deltagande i form av vilja av att arbeta hårt och en önskan av att stanna i organisationen. Vi vill med vår studie generera kunskap kring hur organisationer resonerar när de utformar sitt employer branding-arbete för att skapa en arbetsplats som främjar en hög grad av identifikation och deltagande hos medarbetarna i organisationen".

Med vår problemdiskussion som grund har vi formulerat fram vår problemformulering som då lett fram till följande frågeställningar.

Frågeställningen lyder: Vilka aktiviteter inom employer branding anses kunna skapa organisatoriskt engagemang? Hur kan organisationskulturen påverka det organisatoriska engagemanget? Hur kommunicerar organisationerna sitt arbetsgivarvarumärke?

1.4 Syfte

Studien riktar sig mot forskare, organisationer och konsulter samt övriga intressenter inom områdena marknadsföring och management. Studien genomfördes för att bidra till en djupare förståelse kring hur man kan skapa ett organisatoriskt engagemang genom att använda sig av arbetssättet employer branding samt att denna studie skall kunna bidra med nya insikter kring olika faktorer som kan ha en påverkan på det organisatoriska engagemanget.

1.5 Definition av begrepp

Potentiell medarbetare: Enligt Van Hoyer och Lievens (2009) definierar de begreppet potentiell medarbetare som: En person som har ett intresse av organisationen och som då kan tänka sig att arbeta hos, men har än inte ansökt och kan om så vill bestämma sig för att inte alls söka till organisationen. För organisationen är dessa arbetstagare en viktig arbetskraftsgrupp, vilket kan förklaras varför just denna arbetstagargrupp organisationer konkurrerar om i employer branding.

Nyckelkompetenser: Människor med nyckelkompetens har en viss tendens till att sätta högre krav på sin arbetsgivare, detta för att dessa individer skall bli mer motiverade att stanna kvar i sin arbetsplats. Om inte organisationerna uppfyller dessa krav så finns risken att de går miste om dessa människor (Patriota, 2009).

EVP: Employer value proposition. Minchington (2005) definierar begreppet "Employer value proposition" som en uppsättning erbjudanden och associationer som tillhandahålls av en organisation i utbyte mot den förmåga, kompetens och erfarenheter en medarbetare för med sig till organisationen.

HR-medarbetare: HR (Human Resources) är ett begrepp som relateras till personalfrågor som det många gånger kallas vardagligt. En HR-medarbetare arbetar med organisationens mänskliga resurser och tar hand om det strategiska och operativa arbetet med de anställda och organisationen, alltså relationen mellan arbetstagaren och arbetsgivaren.

Medarbetarskap: Är ett arbetssätt som fokuserar på att få chefen i en organisation att lämna ifrån sig en del av sin formella makt för att lämna utrymme och ökat ansvar för medarbetarna.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva vårt val av metod. Inledningsvist kan vi börja med att redogöra för vilken metodval som valts för denna studie och vilka kunskaper denna studie kommer att bidra med. Vidare beskriver vi hur urvalet har gått till och varför vi valt att intervjua just dessa företag. Därefter beskriver vi vad begreppen reabilitet och validitet innebär vid kvalitativa studier. Nästa sektion inbegriper vilken typ av intervjuer vi genomfört och beskriver övergripligt den procedur som vi valt att använda oss av under vår studie som då karakteriseras av semistrukturerade intervjuer. I efterföljande sektion beskriver vi kort om organisationerna och respondenterna och därpå beskriver vi sedan den vetenskapliga dispositionen vi kommer att använda oss av, för att sedan avsluta vår metoddel med att ta hänsyn till de olika aspekter som kan komma att påverka under vår studietid.

2.1 Metodval

Denna studie har gjorts utifrån en kvalitativ metod. Anledningen till varför vi just valde att tillämpa en kvalitativ metod är som Jacobsen (2002) nämner, att en kvalitativ metod blir tillämplig då man har som syfte med studien att beskriva en mer djupgående nyans för det valda studieobjektet. Alvesson och Skoldberg (2008) säger att en kvalitativ forskning är en kontextbunden verksamhet som placerar beaktaren i världen och består av en uppsättning tolkande materiella praktiker som gör världen synlig. En organisations employer branding-arbete kan skilja sig mellan olika organisationer och olika situationer. I vårt fall undersöker vi endast ett fåtal organisationer som alla verkar inom olika branscher i näringslivet, vilket också ger oss mer djupgående kunskaper om det vi vill undersöka.

Vi har valt att analysera det insamlade materialet genom en deduktiv metod som enligt Alvehus (2013) nämner att genom att man använder sig av en deduktiv metod så jämför man hur empirin som samlas in förhåller sig till de teorier man valt i den teoretiska referensramen.

Då vi valt att göra en kvalitativ studie använde vi oss därför av en deduktiv metod, där vi personligen kom i kontakt med respondenter som arbetar med employer branding i tjänsteproducerande företag, serviceföretag och grossistföretag. Den deduktiva metoden är ofta kopplad till en kvalitativ metod (Alvehus, 2013).

Kontakten med våra respondenter utfördes med hjälp av intervjuer som då enligt Yin (2007) ofta ger en djupare insikt i hur samband och kopplingar upplevs av de intervjuade.

Vi träffade respondenterna personligen och kompletterade även vissa frågor via mail då vissa av svaren blev lite otydliga när vi väl spelade in intervjuerna på band. Då en kvalitativ undersökning genomfördes så var det därför relevant för oss att intervjua undersökningssubjekten personligen. Vår studie karakteriseras av semistrukturerade intervjuer för att få fram mer detaljerad information om just enskilda fenomen än vad andra undersökningar kräver. Enligt Denscombe (2003) så är personliga intervjuer den vanligaste intervjuformen då man använder sig av semistrukturerade intervjuer. Intervjuer som skedde personligen var lämpligast för denna undersökning då det ger intervjuerna chansen att hämta upp data från iakttagelser av informanternas reaktioner och kroppspråk (Descombe, 2001).

2.2 Tillvägagångssätt

Förberedelse och planering

När vi väl satte igång med vårt uppsatsskrivande så satte vi genast upp mål och deadlines när olika avsnitt skulle bli klara. Tidigt i uppsatsskrivandet lade vi ned ett mycket stort fokus på att ha en tydlig problemformulering och syftet med arbetet, men det gick också en hel del tid åt att hitta relevanta och avgränsande forskningsfrågor för att vi på ett tillfredställande sätt kunna besvara våra frågeställningar och slutföra arbete i tid. Vi gjorde även en detaljerad tidsplan som även kom att uppdateras i jämna mellanrum då vi många gånger blev färdiga i förtid.Handledaren blev till stor hjälp under denna planeringsprocess i början av vårt uppsatsskrivande där han då med sina goda råd och tips gav oss intressanta synpunkter om hur uppsatsens upplägg kunde se ut. Kontakten med handledaren gjordes både personligen och via mail. Den personliga kontakten med handledaren valde vi att ha när vi behandlade de större avsnitten i arbetet (Problemformulering, syfte, teoretiska referensram en och analys).

Informationsinsamling

Enligt Björklund och Paulsson (2003) så är primärdata den information och data som ej ännu tidigare publicerats medans sekundärdata är det motsatta. I vårt arbete har vi använt oss av både sekundärdata och primärdata i form av litteraturstudier och personliga intervjuer. En mer omfattande beskrivning kring datainsamling redogörs i avsnittet urval.

Litteratursökning

I vårt uppsatsarbete har vi både använt oss av tryckt och elektronisk litteratur. Björklund och Paulsson (2003) hävdar att man med hjälp av litteraturstudier kan finna mycket data utan att det blir så tidsdröjande, något vi stämmer överens med då vi genom Högskolan i Skövde fick möjligheten att använda oss av olika databaser såsom ”ABI/inform, Academic Search Elite” där vi hittat intressanta vetenskapliga artiklar/journaler beträffande employer branding. Även Handelshögskolan i Göteborg gjorde det möjligt för oss att hitta relevanta litteraturböcker från deras bibliotek.

Innan vi började arbeta med vår problemformulering och syftet med denna studie, så sökte vi först efter vetenskapliga artiklar i databaserna med nyckelorden: employer branding, employer brand och employer brand loyalty. Något vi märkte av tidigt i början av sökandet var mängden litteratur (av vetenskaplig art) som behandlar ämnet employer branding var relativt begränsat. Det blev en utmaning att hitta relevanta och intresseväckande artiklar men vi lyckades hitta några enstaka vetenskapliga artiklar i slutändan som intresserade oss som var författade av Backhaus & Tikoo (2004) och Morocko & Uncles (2008) samt en hel del mycket intressanta journaler kring ämnet. Backhaus & Tikoo (2004) var den artikel som allra mest gav oss inspiration för vår valda problemformulering där de genom sin modell ”conceptual framework” visar hur organisationer som använder sig av employer branding kan lyckas få sina anställda att uppnå organisatoriskt engagemang genom att få de anställda att bli en och samma med organisationsidentiteten och organisationskulturen. Från dessa artiklar såg vi även att de refererat till en rad olika författare som behandlar ämnet, varför vi då valde att söka upp dessa i biblioteket, där fanns ett större utbud av böcker än förväntat vilket var ganska positivt för vår del. Vi lånade väldigt många böcker, men kan explicit nämna de böcker som varit av större intresse för oss: Simon & Barrow (The employer brand- bringing the best of brand management to people at work) där dessa författare sägs vara grundarna av detta koncept. Böcker som hjälpt oss metodologiskt genom arbetet som författas av bl.a. Esaiasson, P et al. (2005) och Trost, J (1994). Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management practice*, som är en bok där författaren utförligt beskriver det psykologiska kontraktet, alltså relationen mellan arbetsgivaren och den anställda och vad som förväntas av varandra.

Då vi inte hittade den mängd vetenskapliga artiklar som vi hade önskat, fick vi nöja oss med litteraturböcker och framförallt journaler. Många av dessa journaler tycker vi har levererat en

god kvalitet innehållsmässigt och reflekterar mycket väl våra undersökningsfrågor. Några journaler som kan nämnas här som varit av större betydelse är: Allen & Meyer (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, *Journal of Occupational Psychology*. Författarna till denna journal nämner tre olika typer av organisatoriskt engagemang som förklarar hur de binder de anställda till organisationen. Två andra journaler som vi tyckte bäst reflekterade våra forskningsfrågor kring kultur var: Cable & Judge (1996), *Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, och Denison, (1996), *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. *Academy of Management Review*. Dessa journaler kunde vi sedan koppla ihop med den vetenskapliga artikeln författad av Backhaus & Tikoo (2004).

Analysarbetet

För att stärka tillförlitligheten för denna studie som genomförts har vi därför valt att beskriva hur analysarbetet gått till. Efter att vi samlat in alla intervjusvar samt kompletteringsfrågor som vi fick svar på, så kunde vi börja genomförandet av empiriavsnittet. När vi började skriva empiriavsnittet så försökte vi förhålla oss till våra forskningsfrågor så att vi enbart tog med det som var relevant till empiridelen. Detta gjorde vi för att analysen skulle bli tydlig och lätt att arbeta med då vi från början redan hade klart för oss vad det var vi ville analysera. Syftet med vårt arbete är att kunna få bidra till en djupare förståelse kring hur man kan skapa ett organisatoriskt engagemang genom att använda sig av arbetssättet employer branding samt att denna studie skall kunna bidra med nya insikter kring olika faktorer som kan ha en påverkan på det organisatoriska engagemanget. Analysen skall därför användas som ett verktyg för att översiktligt visa en inblick av hur organisationerna som vi valt att undersöka arbetar med employer branding och hur dessa kan använda sig av detta koncept för att skapa organisatoriskt engagemang och hur organisationskulturen kan påverka detta samt vilka aktiviteter som kan skapa ett organisatoriskt engagemang. Vi har valt att läsa utslagorna/berättelserna var för sig för att sedan påbörja analysdelen gemensamt vilket ökar tillförlitligheten kring resultatet. Däremot har en regelbunden kontakt inträffat ett flertal gånger med vår handledare under analysprocessens genomförande, där handledaren granskat innehållet i analysdelen, vilket också ökar studiens tillförlitlighet.

2.3 Urval

De studieobjekt vi har valt ut är fem svenska företag som aktivt arbetar med employer branding. Vid sökandet av dessa företag i Sverige som aktivt arbetar med employer branding, tog vi oss hjälp av två olika undersökningsföretag: Ranstad Awards och Universum Awards. Ranstad Awards är världens största employer branding-undersökning och kom att genomföras i Sverige för första gången år 2014. I varje land väljs de 150 största företagen ut, och presenteras sedan för ett representativt urval av 9500 respondenter som består av anställda, studerande och arbetssökande i åldern 18–65 år. Liknande employer branding-undersökningar, Universum Awards som vi ovan nämnde, inbjuder ytterligare respondenter som då består av HR-personal, anställda och experter för att delta i undersökningen. Vi vill redan här lyfta fram att denna studie inte ska gå ut på att göra en jämförelse mellan dessa olika employer branding-undersökningar, snarare så skall de användas som goda referenser till samtliga av vårt valda studieobjekt som då delvis blivit nominerade till årets employer branding-företag och årets employer branding-personer.

Att använda oss av dessa konsultverksamheter har även bidragit till att effektivt kunna hitta organisationer som aktivt arbetar med employer branding i Sverige. Vi valde att utgå från dessa konsultverksamheter då vi inte lyckades hitta någon databas som visar vilka organisationer i Sverige som arbetar med employer branding. Dessa konsultfirmor visade en lista på de största företagen i Sverige som arbetar med employer branding. I dessa listor så kunde man även finna de organisationer och HR-medarbetare som blivit nominerade till årets employer branding person/organisation. Anledningen till varför vi valde att arbeta med de utmärkande undersökningssubjekten jämfört med de andra som inte var nominerade men som ändå befann sig i listan, var för att göra denna studie lite mer intressant då vi tidigt från början hade en förmodan på att resultatet av intervjusvaren skulle få en högre kvalité. Hur vi bar oss åt när vi valde ut dessa organisationer vi valt att ha med i vår undersökning kan förklaras då vi mailade samt ringde till var och en av de nominerade organisationer samt employer branding-medarbetarna. Det var ibland svårt att hitta kontaktuppgifter till de flera av de nominerade employer branding-personerna, men vi fick chansen att prata med ca 30 av dessa per telefon och mail. Det var en hel del som inte hade tid att medverka i studien och det visade sig i slutändan att fem organisationer kunde tänka sig ställa upp för personliga intervjuer där 8 respondenter totalt kunde medverka i studien. 4 av dessa 8 respondenter var nominerade till årets employer branding person och resterande arbetade i de utmärkande bolagen.

Urvalet av de företag vi har valt att använda oss utav i studien baserar sig på ett bekvämlighetsurval, delvis för att det inte finns tillräcklig många organisationer inom Sverige som är stora nog för att ha en bestämd strategi kring hur man jobbar med employer branding samt att många inte är intresserade eller har tid att delta i studien. Detta medför då att vi måste begränsa oss till ett fåtal studieobjekt för att säkerställa att vi har tid och resurser att bearbeta den data vi samlar in så att vi kan få svar på våra frågeställningar på ett tillfredställande sätt. Detta medför även att resultatet av vår studie inte kan generaliseras för hela populationen utan kan ses som ett resultat från en pilotstudie.

2.4 Validitet/Reliabilitet

Enligt Trost (2005) så menar han att traditionellt menar man med *reliabilitet* att en mätning är stabil och inte utsatt för exempelvis slumpinfltelser, intervjuerna skall fråga på samma sätt och att situationen skall vara likadan för alla etc. *Reliabilitet* innebär att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat som vid en förnyad mätning och förutsätter att fenomenet inte ändrar sig, vilket inte alltid är lika aktuellt vid kvalitativa intervjuer (Trost, 2005). *Reliabiliteten* beskriver även hur tillförlitlig en undersökning är. Hög *reliabilitet* innebär att situationen i alla avseenden skall vara standardiserad. Däremot så förutsätter det att man har en låg grad av standardisering när man gör kvalitativa intervjuer (Trost, 2005).

En diskussion här kan föras kring studiens reliabilitet då respondenternas svar kan skilja sig från en tidpunkt till en annan. Att respondenternas svar skiljer sig från ett stadie till en annan kan vara för att deras kunskaper och förståelse har ökat kring deras employer branding-arbete.

Validitet eller giltighet som det också kallas, innebär att instrumentet eller frågan skall mäta det den är avsedd att mäta. Trost (2005) påpekar att vid kvalitativa intervjuer så strävar man efter att komma åt och att få veta vad den intervjuade menar eller hur hen uppfattar ett ord eller en företeelse. Vid kvalitativa studier/intervjuer så är det största problemet att kunna visa en hög trovärdighet.

Att man får samma resultat vid en upprepning av intervju med samma respondenter, garanterar således inte att undersökningen blir valid, vilket inte heller är vår avsikt eftersom om vi hade valt att göra om intervjuerna så hade vi sannolikt kunnat få lite annorlunda svar av intervjupersonerna då de befinner sig i en annan fas med employer branding-arbetet och visar mer kunskap och förståelse kring ämnet. När det väl gäller vårt urval av respondenter så valde vi att arbeta med dessa då dem antingen fått utmärkelse som årets employer branding-person

eller så har organisationen fått utmärkelse som årets employer branding-organisation. Att vi valde att arbeta på detta sätt kan inget mer än antyda på att detta var ett medvetet val och inget slumpmässigt urval. Anledningen till att vi valde att göra detta var för att undersökningssubjektens svar kunde anses ha högre kvalitet samt mer intressant då dessa organisationers employer branding-arbete befinner sig i en högre fas. Detta betyder inte att undersökningens validitet ökar, men däremot tror vi att på detta sätt så ökar undersökningens tillförlitlighet i den aspekten att vi lyckats få fram ett unikt samt varierande resultat.

2.5 Procedur

Vid val av studiens ansats så valdes en kvalitativ ansats framför en kvantitativ ansats av flertalet olika anledningar. Den primära anledningen till detta är att den urvalsram vi valde inte var gynnsam för kvantitativa typer av studier. En kvalitativ studie med det nämnda intervjuformatet skulle skapa en djupare förståelse kring ämnet då antalet studieobjekt inom området är begränsat.

Vi har valt att intervjua åtta respondenter i fem företag. Anledningen till varför vi valde att ha just åtta stycken respondenter i vår uppsats var för att det var den mängd respondenter som vi ansåg var rimlig ur tidsaspekten och för arbetet. Vi ville helst ha två respondenter per organisation så att man kunde få en mer nyanserad bild av hur deras arbete med employer branding fungerade. Men i praktiken så gick det inte att få tag i lika antal respondenter för alla organisationer.

Data som samlats in kommer består av primärdata. Insamlingen av data har skett genom semistrukturerade intervjuer med employer branding insatta personer i företaget. Vi planerade att ha en semistrukturerad intervju på ca 60-90 minuter per respondent. Vi kompletterade även detta med en eller flera kortare telefonintervjuer vid behov av att fylla ut frågorna hos två respondenter.

2.6 Metodkritik

Då vi i studien har samlat in empiri primärt semistrukturerade intervjuer har samtliga organisationer haft en möjlighet att påverka den information som de förmedlat till oss. Informationen vi fått ifrån våra respondenter kan ha påverkats genom exempelvis deras lojalitet eller illojalitet till organisationerna. Detta är således som vi som författare har beaktat vid utförandet av denna studie. Den information och utsagor vi har samlat in ifrån våra respondenter har vi i försökt att återfinna på respektive organisations hemsidor och kommunikation utåt, men det går inte att kontrollera all information eftersom allt inte

återfinns. En annan kritik kvalitativa studier får är dels att dessa ofta visar upp en liten och icke representativ del utav populationen i statistisk mening vilket är viktigt att beakta (Trost 2005). Vi har därför som författare försökt att undvika svepande generaliseringar i vår studie.

3. Teoretisk referensram

Under det här avsnittet så kommer en rad av teorier att presenteras som då är relaterade till våra forskningsfrågor. Vi kommer inledningsvis att beskriva kortfattat vad konceptet employer branding innebär och utveckla vissa av Backhaus och Tikoos koncept som de använder sig utav med hjälp av andra teorier, för att sedan diskutera de olika strategier som kan hjälpa företag att utmärka sig själva från sina konkurrenter. Backhaus och Tikoos Conceptual framework av employer branding kommer vara vår huvudteori kring hur vi tror att organisationerna i studien utformar och själva tänker kring sitt employer branding-arbete. Backhaus och Tikoos modell över employer branding är överblickande och beskriver vad som krävs av organisationerna för att både behålla och rekrytera nya medarbetare. Modellen redogör inte fullt ut alla de begrepp och koncept som ett employer branding-arbete bygger på då den är så överblickande, därför krävs det i början av vår referensram en mer djupgående redogörelse av vad begrepp som organisationskultur, organizational commitment, organisationsidentitet samt Psykologiska kontraktet är och hur de skapas. Slutligen kommer en kort redogörelse kring varumärkesstrategi som Backhaus och Tikoo inte tar hänsyn till i sin modell men som vi tror är en viktig faktor som kan påverka de anställda till att stanna kvar i organisationen.

3.1.0 Employer branding: begrepp och teori

Begreppet employer branding växte fram och börjades användas först under 90-talet. Arbetet kring employer branding handlar om att utmärka de unika karaktärsdrag en organisation kan erbjuda sina anställda i form av miljö eller arbetsuppgifter. En organisations employer brand kan definieras som ”ett paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar skapade av anställning och identifierade inom den anställande organisationen” (Ambler & Barrow, 1996).

3.1.1 Employer branding: Conceptual framework

Enligt Backhaus & Tikoo (2004) så är resultatet av ett lyckat employer branding-arbete skapandet av två viktiga tillgångar för organisationers interna varumärke, vilka är ”brand associations” och ”brand loyalty”.

3.1.2 Employer branding framework

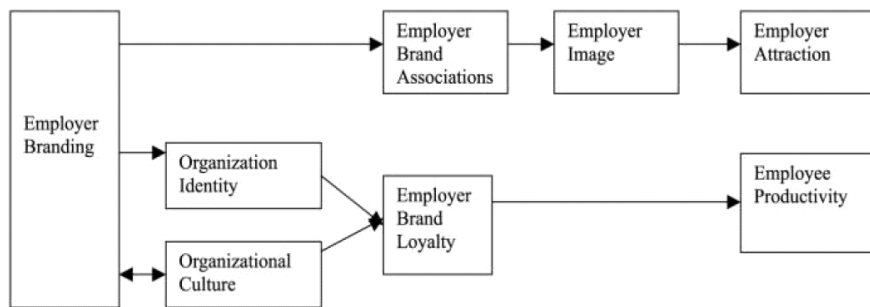


Figure 1.
Employer branding
framework

Backhaus & Tikoo (2004)

3.1.3 Employer brand associations

Hjälper till att stärka en organisations image genom att man som organisation arbetar ständigt med att associeras med andra liknande organisationer och på så sätt skapas legitimitet till varumärket och vidare hjälper till att skapa attraktion hos framtida arbetstagare.

3.1.4 ”Employer loyalty”

Kan liknas det man kallar för kundlojalitet, precis som i kundlojalitet handlar employer loyalty om att skapa ”commitment” mellan anställd och organisation. Dessa ”commitments” kan definieras som identifikation och engagemang som en anställd skapar till sin organisation, med detta så medförs att den anställda samtycker organisationens mål, värderingar och vilja att jobba i organisationen. I denna modell så skall ”organizational commitment” tolkas som den anställdas tillgivenhet gentemot organisationen.

3.1.5 Skapandet av ”employer brand loyalty”

Brand loyalty består utav två olika dimensioner, en beteende dimension och en attityddimension. Beteendedimensionen är den dimension som sägs återspegla kundernas villighet till ”återköp” av ett märke medan attityddimensionen beskriver kundernas nivå av engagemang gentemot märket. Enligt Backhaus & Tikoo (2004) fungerar och består ”employer brand loyalty” utav en beteendedimension och en attityddimension. Men innan vi klargör för vad attityddimensionen innebär kommer vi kort redogöra vad organisationsidentitet är, då organisationsidentiteten är en bidragande faktor till forandet av attityddimensionen.

3.1.6 Organisationsidentiteten

Organisationsidentiteten kan definieras som den kollektiva mentala bilden av organisationen som hålls av organisationsmedlemmarna. Människor vill oftast känna att de kan identifiera sig med den organisation de jobbar i och gör ofta det ifall de finner att organisationsidentiteten är attraktiv eller unik nog för dem. Desto bättre utarbetad och positiv organisationsidentiteten är ju mer bidrar det till organisationsmedlemmarnas självkänsla vilket också kommer leda till att fler människor i organisationen kommer att identifiera sig med den och på så sätt kommer mer åtaganden gentemot organisationen skapas.

3.1.7 Attityddimensionen.

Organisationsidentiteten är en bidragande faktor till forandet av attityddimensionen. Människor eftersträvar till att identifiera sig med deras organisation och de gör så ifall organisationen anses attraktiv eller unik (Dutton et al. 1994). Genom skapandet av en positiv kollektiv bild hos de anställda om vad organisationen är som grupp kan man få de att identifiera sig själva med organisationen. Människor strävar och jobbar för att vara framgångsrika och eftersom organisationen blir en förlängning av dem så önskar de jobba för att organisationen skall bli framgångsrik, detta är grunden till skapandet av organisatoriskt engagemang i organisationen. Den andra viktiga faktorn i skapandet av "Employer brand loyalty" är beteendedimensionen som bygger och formas utav organisationskulturen, varför det då är viktigt att först få en kort uppfattning om begreppet organisationskultur.

3.1.8 Organisationskultur

Begreppet organisationskultur började bli välkänt i slutet av 1960-talet vilket kom som ett genomslag inom den akademiska arenan men däremot började det också bli mer populärt i den praktiskt inriktade litteraturen inom management (Eriksson-Zetterquist et al. 2006). En organisationskultur är ett mönster av värderingar, normer, övertygelser, attityder och antaganden som inte är artikulerade men formar de sätt i vilka människor agerar och får saker gjorda (Armstrong, 2006). Ytterligare en bra beskrivning av begreppet organisationskultur ges av författarna Eldridge & Crombie (1974): "The culture of an organization refers to the unique configuration of norms, values, beliefs and ways of behaving that characterize the manner in which groups and individuals combine to get things done". En intern trivsamt miljö som genomsyrar hela organisationen är en förutsättning för att skapa sig en god organisationskultur. En trivsamt miljö avser de aspekter av miljön som medvetet uppfattas av organisationsmedlemmarna (Denison, 1996). Denison (1996) hävdar ytterligare att ett

igenkännande av ett arbetsgivarvarumärke är ett resultat av organisationens starka kultur. Att man förknippar organisationens arbetsgivarvarumärke med positiva tankar är något som många organisationer eftertraktar (Denison, 1996).

Jobbsökandes uppfattningar om en organisations kultur påverkar vilka som väljer att söka sig till organisationen (Cable & Judge, 1996) och förväntningarna påverkar även deras prestation efter anställningen. Det gäller för organisationer att visa en verklig bild av kulturen i sin organisation, forskning visar på att anställda som tar en anställning hos en organisations vars uttalade kultur inte överensstämmer med den verkliga löper en större chans att bli missnöjda och slutar. Med hjälp av employer branding kan man bättre identifiera och stärka sin organisationskultur så att man kan förmedla rätt information om organisationen och skapa en kultur som skapar mervärde för organisationens medlemmar och på sikt skapar åtaganden gentemot organisationen.

3.2.1 Beteendedimensionen

Employer branding används ofta för att forma om en organisationskultur eftersom organisationskulturen anses vara den största bidragande faktorn till forandet av beteendedimensionen. Organisationskulturen och organisatoriskt engagemang har föreslagits att vara ihopkopplade med varandra (Deal & Kennedy, 1982) och specifika typer av kulturer har visats påverka organisationsengagemanget (Goodman et al., 2001). Organisationskulturen fungerar ofta som en vägledning för de anställda för att forma deras beteenden så att de passar in i organisationen och med de andra medarbetarna (Deal & Kennedy, 1982). Desto mer kulturen i en organisation stödjer och höjer kvaliteten på arbetet för de anställda desto troligare är det att kulturen kommer stärka det organisatoriska engagemanget. Det är samtidigt viktigt att organisationen håller vad de lovar när det kommer till hur de beskriver vilken kultur som finns i företaget och vad som förväntas av de anställda och vad de får i utbyte. Om det företaget lovar överensstämmer med den praktiska verkligheten så är chansen större att det organisatoriska engagemanget ökar. Allen och Meyer (1990) har utvecklat den modell som anses vara den ledande modellen som beskriver det organisatoriska engagemanget utifrån tre olika aspekter som binder de anställda till organisationen.

3.2 Allen och Meyers olika typer av organisatoriska engagemang

Nedan kommer vi beskriva Allen och Meyers tre olika typer av organisatoriskt engagemang som förklarar hur de binder de anställda till organisationen.

3.2.1 Affective commitment (AC)

(AC) förklarar det positiva emotionella engagemanget till organisationen. Affective commitment kan beskrivas som den högst önskade av engagemang man vill skapa hos anställda. En anställd som är emotionellt bunden till en organisation identifierar sig starkt med de mål och värderingar organisationen har, samt drivs av en önskan av att stanna. Den anställda engagerar sig emotionellt för att han eller hon vill det utav egen önskan.

3.2.2 Calculative commitment (CC)

(CC) refererar till vad man kan uppfatta som en mer negativ typ av engagemang anställda kan skapa gentemot organisationer. Calculative commitment beskriver den anställda som en kalkylerande enhet som väger fördelar med nackdelar gentemot varandra kring huruvida det finns en vilja att stanna kvar i organisationen. Den upplevda kostnaden i form av exempelvis ekonomiska och sociala kostnader kan påverka individens beslut huruvida det lönar sig att lämna en organisation eller stanna kvar.

3.2.3 Normative commitment (NC)

(NC) skildrar de skyldigheter en anställd kan känna gentemot en organisation. Denna typ av engagemang kan uppstå när en organisation investerar resurser för att utveckla och träna sina medarbetare. Detta kan skapa en känsla av lojalitet gentemot organisationen från de anställdas sida då det kan anses moraliskt korrekt av anställda att stanna kvar i organisationen och arbeta hårt för att det anses vara en norm (Allen & Meyer, 1990). Något som inte nämns men som kan påverka hur dessa olika commitment skapas och förändras är det psykologiska kontraktet.

3.3.4 Det psykologiska kontraktet

Det psykologiska kontraktet uttrycker kombinationen av uppfattningar som innehas av en person och hans eller hennes arbetsgivare om vad de förväntar sig av varandra (Armstrong, 2006). Schein (1965) lyckas definiera det psykologiska kontraktet med enkla ord: "The notion of a psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization". Armstrong (2006) hävdar att det här konceptet belyser den fakta om arbetsgivarens/arbetstagarens förväntningar som kommer att ta form från otydliga antaganden. Med andra ord så är det oundvikligt att det uppstår oklarheter och besvikelser både från arbetsgivarens sida såväl som arbetstagarens. Organisationer som arbetar med employer branding, annonserar de fördelar som företaget erbjuder som exempelvis individuell utveckling, utbildning, karriärmöjligheter och personlig utveckling. Genom dessa branding-

aktiviteter så skapar sig de anställda förväntningar i korrelation till de funktionella fördelarna som erbjuds till dem. Detta budskap skall alltså användas som kommunikationskanal riktat mot att attrahera potentiella kandidater, vilket också signalerar organisationens intentioner och kan samtidigt uppfattas som ett löfte av potentiella nyckelmedarbetare i organisationen (Backhaus & Tikoo, 2004). Enligt Rousseau (2001), så initieras själva formationen av det psykologiska kontraktet med ett rekryteringsbudskap som då distribueras genom employer branding-aktiviteter. Employer branding-arbetet kan således hjälpa till att skapa en anständig perception av organisationen för potentiella nya medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004). Edwards (2010) gör gällande att det psykologiska kontraktet kan vara en relativt användbar ram för bedömning av vad som gör upp ett företags employer brand och vilka processer och strategier som är betydande i skapandet av ett framgångsrikt varumärke.

Vidare i vår uppsats så kommer vi att behandla vad ett varumärke innebär för ett företag och vilka fördelar det för med sig när man lyckats etablera ett stabilt och välkänt varumärke. Nästkommande avsnitt är i allra högsta grad relevant att ta upp i vår teoridel då ett företagsvarumärke kan påverka människors lojalitet till företagets eget varumärke samt då employer branding har till syfte att påverka varumärket så att man lyckas behålla potentiella nyckelmedarbetare och attrahera nyckelkompetenser.

3.2.5 Företagsvarumärke (corporate brand)

Företagsvarumärke är ett mer övergripande koncept när det kommer till varumärkesstrategi, vilket är ett synsätt som antagits av många företag för att skapa en unik organisationsidentitet (Abratt & Kleyn, 2011). de Chernatony (2001) menar att: "The goal of corporate branding is to conceive, manage and communicate corporate brand values in order to guide managerial decisions, actions and normative firm behavior". Ett starkt varumärke ger immateriella värden som då är svåra för konkurrenter att imitera samtidigt som det erbjuder företaget ett upprätthållande av konkurrerande övertag vilket i sin tur påverkar lojalitet (de Chernatony, 2001). Det är viktigt att företaget kommunicerar sitt företagsvarumärke, då man på detta sätt kan differentiera sig från sina konkurrenter. För att ett företagsvarumärke effektivt skall nå ut till allmänheten, så förutsätts det att budskap om varumärket kontinuerligt levereras för att se till att man får en unik image och ett gott rykte (de Chernatony, 2001). En holistisk syn på brand management krävs för att se företaget som ett varumärke vilket förutsätter att de anställda i företaget agerar i överensstämmelse med den önskade varumärkesidentiteten, något som vi kommer att behandla i nästkommande avsnitt.

3.2.6 Varumärkesidentitet

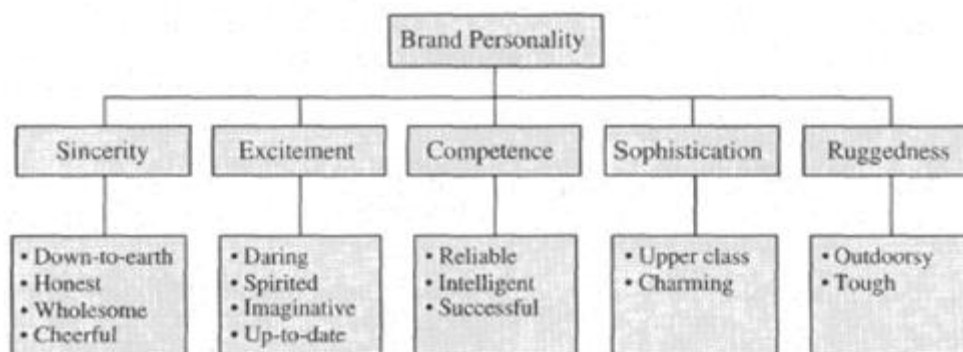
Själva kärnan i varumärket kallas för identitet och är en mycket viktig funktion som sker internt i företaget och vilket också bl.a. möjliggör att arbeta med corporate brand (företagsvarumärke) och brand management. Enligt Vallaster & de Chernatony (2006) är: ”Corporate brand identity determined by a process of emphasizing different features of the company and, as a result, fostering a corporate brand image”. En annan definition är enligt Aaker (1996) att en varumärkesidentitet är de unika associationer till ett varumärke som företaget vill skapa eller behålla. Genom att kombinera människans egen uppfattning och hur varumärket sätts i relation kontra sina konkurrenter, så kan varumärkespositioneringen skapa en plats för det valda marknadssegmentets medvetande. Det gäller alltså att differentiera sig gentemot sina konkurrenter vilket man gör bl.a. med sitt företagsvarumärke och den interna varumärkesstrategin vilket kopplas samman med företagets varumärkesidentitet. Enligt de Chernatony & Harris (2001) så skall man sträva efter att varumärket ska vara långsiktigt samt att man sänder konkret budskap vilket då är viktigt när varumärket byggs utifrån organisationsidentiteten. Ett gap kan uppstå mellan den identitet som organisationen har och hur den vill uppfattas (image). Aaker (1996) nämner att varumärkesidentiteten visar användarens avsikt och hur denna avsikt (image) uppfattas, vilket är ett resultat av flera variabler som interagerar med varandra som exempelvis identitet men också förhållandet med andra varumärken och förståelsen hos mottagaren och att detta visar ett önskat gap mellan image och identitet. Detta gap som då uppstår mellan uppfattad image hos mottagaren och varumärkesidentiteten kan minskas genom att organisationen på ett kompetent sätt lyckas definiera sin identitet (Kepferer, 1997). Det finns en koppling mellan de mänskliga egenskaperna och varumärket som då Aaker tydligt visar i en modell som presenteras i nästkommande avsnitt.

3.2.7 Fem dimensioner av varumärkespersonlighet

Företag konkurrerar idag i hög grad genom sitt varumärke och inte bara genom materiella saker, detta för att kunna differentiera sig på marknaden. Baines, Fill & Page (2011) nämner att en organisation kan bygga upp sin image men också personligheten via dess varumärke vilket kan skapa konkurrensfördelar. Dessa konkurrensfördelar kan man då få av att organisationen lyckas skapa en personlighet för sitt varumärke vilket kan leda till att människor identifierar sig till varumärkets personlighet som då slutligen kan resultera i att ett förtroende och lojalitet skapas till varumärket. Aaker (1997) var bland de tidigaste forskarna som visade teori om varumärkespersonlighet. Aaker (1997) nämner att ett varumärke kan

inneha liknande personlighetstyper som människan, vilket påverkar människans syn på varumärket. Nedan kan man se en modell Aaker (1997) utvecklade vilket består av fem olika dimensioner som kan hjälpa organisationer att skapa men också behålla den lojalitet konsumenterna har till varumärket. Modellen beskriver en koppling mellan de mänskliga egenskaperna och varumärket, dessa är: 1. Sincerity (en varumärkespersonlighet som kännetecknas av ärlighet, välgörande, glädjande och jordnära). 2. Excitement (en varumärkespersonlighet som kännetecknas av djärvhet, tidsenlighet, fantasifullhet och kraftfullhet). 3. Competence förknippas med intelligens, pålitlighet och framgångsrikhet. 4. Sophistication relateras till den högre klassen och karisma. 5. Ruggedness är en varumärkespersonlighet som beskrivs som utstående och häftig.

Att organisationer använder sig av varumärkespersonlighet i sina employer branding-strategier är av intresse för detta uppsatsarbete att undersöka då vi ser kopplingar med Backhaus och Tikoos modell som visar att employer branding-arbetet är en viktig del i rekryteringsprocessen.



Figur 2. Aaker (1997), Fem dimensioner av varumärkespersonlighet.

3.2.8 Word of mouth

Enligt Grönroos (2007) så har word of mouth kommunikationen en bättre effekt än planlagd kommunikation som exempelvis annonser, TV-reklam och liknande traditionella marknadsföringsbudskap. Får en konsument en positiv känsla av ett företag så är det sannolikt att denna går till sina vänner och berättar om sin positiva upplevelse till sina vänner, familj och kollegor. Det blir som en slags rekommendation man ger om företaget och dess produkter/tjänster till andra utomstående, vilket också kan bidra till företagets tillväxt. Word of mouth kommunikationen anses ha högre trovärdighet jämfört med reklambudskap och

resulterar i att mottagaren av budskapet lättare kan relatera denna form av budskap som den ”tillförlitliga” (Silverman, 2001).

Employer branding-arbetet syftar också till att påverka organisationens medarbetare till att förmedla ett gott budskap om organisationen till utomstående människor så att organisationen kan anses som en attraktiv arbetsgivare och på det sättet också locka till sig fler kompetenta medarbetare (Grönroos, 2007).

4. Empiri

I det här avsnittet så kommer vi att presentera vårt resultat av employer branding-insatta medarbetare som vi samlat in från de fem olika organisationerna som agerar inom olika branscher i Sverige. Vidare kommer vi övergripligt att presentera det insamlade empiriska materialet genom att redogöra vilka åsikter respondenterna har kring organisationskulturen, arbetsgivarvarumärket och "organizational commitment".

4.1 Kort beskrivning om organisationerna och respondenterna

Då två organisationer ville delta som anonyma, så konkluderade vi att samtliga organisationer skulle få anonymitet. Vi kommer först redogöra respektive företags storlek och vilken typ av bransch den verkar inom, vilka då kommer att namn sättas till "Organisation A,B,C,D och E", detta för att läsarna skall få chansen att skapa sig en bild av hur företaget verkar.

Organisation A: Denna organisation består av ca 10 000 medarbetare i Sverige och driver också sin verksamhet internationellt. Organisationen verkar inom byggbranschen och konkurrerar idag med stora byggbolag runt om i Sverige. För denna organisation intervjuade vi två employer branding-insatta respondenter, varav en arbetade mer internt med employer branding.

Organisation B: Organisationen består av mer än 3000 anställda världen över och huvudkontoret finns i Sverige. Verksamheten är ett globalt teknikutvecklingsföretag, vilket lättare kan relateras till konsultbranschen. Vi fick intervjuja en HR-chef som arbetar internt med employer branding och en employer branding-koordinator som då arbetar mer externt.

Organisation C: Detta är en svensk verksamhet med över 8000 anställda och verkar inom detaljhandeln. Organisationen har mer än 11 miljoner kundbesök varje vecka i sina butiker. För denna organisation fick vi enbart kontakt med en respondent som då arbetar centralt inom moderbolaget som HR-medarbetare och arbetar enbart med det interna employer branding-arbetet.

Organisation D: Organisationen består över 2200 anställda och verkar inom spel-branschen i Sverige. Respondenten som vi fick tag på arbetade som HR-strateg på huvudkontoret i Sverige och arbetade mycket med intern employer branding.

Organisation E: Denna organisation har ca 2800 anställda och verksamheten är tjänstproducerande inom universitets- och högskoleområdet. Här fick vi tag på två

respondenter där ena arbetade internt med employer branding och den andra arbetade mer externt med employer branding.

4.2 Intervjusubjektens syn på deras organisationskultur

Organisationskulturen beskrivs av samtliga organisationer som en viktig del i employer branding-arbetet. Organisationskulturerna inom våra studieobjekt beskrevs generellt som öppna och positiva atmosfärer där samtliga medarbetare hade utrymme till att säga vad de tycker och känner. Samtliga respondenter förutom de två som representerade organisation E beskriver att organisationskulturen till stor del är baserad på de utarbetade värderingarna och på så vis var ganska enhetlig över organisationen, även om det ibland kunde finnas inslag av subkulturer som ansågs vara orsakade av antingen organisationsstrukturen eller baserat på en subkultur inom branschen, vilka samtliga organisationer arbetade med att förändra.

Respondent 1 ifrån organisation A beskriver subkulturen i sin organisation: *”Jargonen är inte så hård i kontoret mellan oss tjänstemän, vi klär oss hur vi vill och det finns ingen speciell klädkod. Men däremot ute på byggandet så är det lite mer macho och detta är något vi försöker ändra på”*. Subkulturen som ett resultat på grund utav strukturen var något respondenterna ifrån organisation E också höll med om.

Organisation E:s arbete med organisationskulturen avvek. Det var den enda organisationen i vår studie vars organisationskultur inte kunde definieras på grund utav ett flertal olika subkulturer som hade skapats inom stödverksamheten, akademien och den operativa funktionen. Respondent 1 för organisation A svarade: *”En enhetlig kultur tror jag inte att vi får men jag tror att det kan skapas en plattform av värderingar som man jobbar efter”*. Ett arbete med att utveckla en organisationskultur baserad på exempelvis några gemensamma värderingar fanns alltså inte här till skillnad ifrån de andra intervjuobjekten.

4.3 Intervjuobjektens syn kring förmedling av identitet, värderingar och kultur på arbetsplatsen och i rekryteringsfasen

Samtliga respondenter ifrån organisationerna A, B, C och D förklarar utförligt att utvecklingen av värderingarna och förmedlingen av dessa är en väldigt utarbetad process. Förmedlingen av organisationen och dess värderingar börjar hos de flesta organisationerna redan i rekryteringsprocessen. Organisationerna A, B, C och D tycker samtliga att man redan i rekryteringsfasen bör förmedla organisationens värderingar, identitet och kultur i olika grad. Organisationerna B, C och D ansåg att nya medarbetare borde till en viss del, men inte helt, identifiera sig med respektive kultur och värdeord som organisationen försökte förmedla för att anses passande för tjänsten.

Respondent 1 för organisation D beskriver tankesättet: *”Oftast är det viktigt att man kan anpassa sig och att man kan trivas i vår organisation men samtidigt är det svårt att få alla att anpassa sig till vår specifika kultur, vi vill även ha lite sunda människor som ifrågasätter vårt varumärke det bidrar ju sen till utveckling om alla tänker lika och alla gör alla saker lika i alla lägen då händer det inte så mycket. Det måste någonstans finnas en acceptans för värdeorden att vissa delar funkar, men allt behöver inte funka.”* Organisation A och organisation E befann sig i två helt olika sidor av spektrumet, respondenterna ifrån organisation A arbetade med sina värdeord genom hela medarbetarnas anställningsprocess och arbetsprocess. Respondent 1 i organisation A beskriver matchningen mellan organisationens värden och medarbetarens värden med: *”Det är viktigt att lyfta fram organisation A:s värderingar och att dessa ska matcha med de ansökandes värderingar”* medan respondent 2 beskriver att *”Följer man inte dessa [värden] blir man faktiskt tillrättavisad, det är mycket kontroll på att man också agerar enligt våra värderingar.”* Organisation A betonade vikten av gemensamma värderingar mer än kompetensen vid anställningsprocessen. Organisation E hade inte några egentliga utarbetade värderingar för de anställda kring hur de ville forma organisationskulturen. *”Att man identifierar sig med värderingarna är ett kriterium för att kunna befordras inom akademien men för att få en anställning om man är en framstående forskare kan vi ha lite överseende och vi är nog mer toleranta än andra om du inte har så bra värderingar.”* svarar respondent 1 i organisation E. Arbetets utformning och den starka dominerande yrkeskulturen ansågs krocka med möjligheterna att skapa en gemensam organisationskultur.

4.4 Intervjuobjektens syn på hur man behåller personal

Samtliga respondenter ifrån samtliga organisationer betonar vikten av personlig utveckling. För att behålla personalen ansågs personlig utveckling ligga till grund för att man skulle stanna i organisationen. Organisation B som verkar inom en väldigt kunskapsintensiv miljö ansåg att *”förstärkning av den professionella utvecklingen”* och karriärplaner var den viktigaste faktorn för att få folk att stanna kvar inom organisationen, de fick medhåll ifrån organisation A som beskrev det som: *”För att behålla personal så är en av de viktigaste sakerna att det skall finnas möjlighet till personlig utveckling, att det finns en tydlig plan för medarbetaren, hur man bidrar med sin del och vart man vill se sig sedan, detta gör man med chefen på utvecklingssamtal, Organisation A erbjuder en karriärplan och det är upp till individen att ta beslut om att utveckla sin kompetens”*.

Organisation C och D ansåg också att utvecklingsmöjligheter var en viktig aspekt att beakta men till skillnad från de två tidigare nämnda organisationerna ansåg exempelvis organisation C att: *”Vi arbetar med något vi kallar för ett nappsamtal vilket är ett årligt samtal för att planera dina mål i livet o vilka förutsättningar du behöver för att nå målen”*, vilket satt i kontexten innebar att i organisation B:s tycke var det viktigt med att hitta en balans mellan det privata livet och arbetslivet för de anställda.

Respondenten för organisation D höll med, *”Vi måste betala vettiga löner, men det måste även vara anpassat till din ålder (...) Om du börjar hos oss kanske du fokuserar på att först få en schysst lön, men när du kanske sedan får barn blir det viktigt att du har en organisation som stöttar dig lönemässigt under en period då du kanske är föräldraledig. Men du kanske även är intresserad av mer semester eller ledighet då försöker vi hitta en bra lösning som kan passa olika typer av behov”*. Behovet av att hitta en balans mellan arbetsliv och privatliv var för organisationerna C och D ytterst viktigt för att lyckas få medarbetare att stanna.

4.5 Intervjuobjektens syn på hur engagemang och lojalitet kommer till uttryck i deras organisation

Eftersom ordet lojalitet är ganska subjektivt har de flesta organisationer tolkat det lite på sitt sätt. Organisation A beskriver en lojalitet som *”Man sprider kunskap, t.ex. CSR-arbetet i organisation A till sina kompisar eller utomstående personer. Genom att tala väl om företaget så kan detta också relateras till en form av lojalitet medarbetaren har till organisation A”*.

Respondent 1 i organisation A säger även att *” de [medarbetarna] är själva medvetna om att de själva är den största resursen som organisation A har. Tar man hand om sina anställda så*

stannar de, ser till att de trivs på jobbet och att de får utvecklingsmöjligheter.” Respondent 1 får även medhåll av Respondent 2 i Organisation A som beskriver den ömsesidiga lojaliteten genom att dra paralleller till hennes tidigare arbete ”Jag har jobbat i IT-branschen innan och där tyckte jag att det var många utbildningar, men jag blev helt chockad när jag såg organisation A:s utbildningskatalog. Det är bara du själv som sätter gränserna”.

Respondenten förklarar även att lojaliteten är ett kulturellt fenomen: *”Om man sitter på produktionen och känner att man skulle vilja lära sig något annat så kan man under en lunchrast sätta sig med en annan avdelning, de delar jättegärna med av sin kunskap. Det är en förutsättning för att skapa lojalitet, vill jag så kan jag”.* Organisation B anser att det finns en tydlig lojalitet på arbetsplatsen, Respondent 2 förklarar följande: *”95 % av de som väljer att sluta är supernöjda, och de slutar inte heller för att de tycker att företaget är skit, utan det är för att medarbetarna kanske måste flytta dit kanske organisation B inte finns, vissa har kanske fått en roll som de inte kunnat erbjudas här i organisation B, de kanske har högre lön eller bättre förmåner som andra företag kan erbjuda”.* Respondent 2 utvecklar även detta och förklarar att de är väldigt måna om deras anseende och att arbetarna känner sig nöjda med sin tidigare arbetsplats även om de skall avgå, och att de pratar väl om organisationen.

Organisation C är en organisation som värdesätter lojalitet väldigt högt, respondenten som intervjuades för denna organisation nämner att man varje år brukar nominera en kandidat för sina extraordinära insatser och som gör det lilla extra för sin organisation. Respondenten fortsätter med att förklara hur det ömsesidiga engagemanget skapar lojalitet:

”Att skapa det lilla extra med sin personal, att se var och en av sina medarbetare att vara tillgänglig, att jobba för deras utveckling och att fira de framgångarna som de gör tillsammans. På detta sätt visar man engagemang och gör det lilla extra vilket också då kan sättas i relation till ömsesidig lojalitet på arbetsplatsen”.

Respondenten exemplifierar det lilla extra med ett exempel då Organisation C skulle dela ut ett antal armband till sin personal som var uppknutna och behövdes knytas.

”Vi ringde då runt till kollegorna om de kunde komma tidigare för att knyta pärlarmband. 5 av 5 st som vi bad att komma kom och knöt dessa. Detta hör ju inte till den ordinarie arbetsuppgiften men valde att komma ändå, detta visar också det lilla extra och engagemanget.”

Organisation D som arbetade med benchmarking ansåg att lojaliteten hos deras medarbetare kunde kvantifieras genom att se på medelanställningstiden. *”Medelanställningstiden i moderbolaget är 13 år och inom IT är den över 10 år vilket gör oss oerhört sällsynta. Vi är jätteglada att de trivs och vill jobba kvar hos oss. Det är faktiskt ett bevis på att folk trivs. Vi är ju ett tjänsteproducerande företag det innebär ju att medarbetarna och cheferna står för allt vi gör och det är de kapitalet vi har”.*

Organisation E har en liknande framtoning som organisation B har genom att se lojaliteten som ett uttryck man visar utåt ur organisationen. De mäter något som heter ambassadörskap i sina enkäter. Rent konkret förklarar Respondent 1 i organisation E det som *”hur pratar jag då om organisation E när jag sitter på en fest tillexempel”*, denna får även medhåll av Respondent 2. Båda respondenterna för Organisation E är dock överens om att på grund utav organisationsstrukturen tenderar medarbetarna vara mer lojala till sin avdelning än till organisationen som helhet. Respondent 1 sammanfattar organisationen som *”Det är en komplex organisation, det tenderar ofta att man är mer lojal till sin institution än vad man är till hela organisationen.”*

4.6 Intervjuobjektens syn på organisationens arbetsgivarvarumärke

När vi läste igenom respondenternas svar kring vilken betydelse ett arbetsgivarvarumärke har för organisationen, så kunde vi tydligt se att samtliga av respondenternas svar i organisation A,B,C,D och E hade stora likheter. Arbetsgivarvarumärket var något som var och en av respondenterna tyckte var av yttersta betydelse att satsa på för att organisationen skulle kunna locka till sig den kompetens man strävar efter. Organisation C understryker detta tydligt genom att säga: *”Arbetsgivarvarumärket har en jätte-stor betydelse, då det är en spegling av vårt varumärke åt kunden”.*

Vidare så ställdes frågan hur man etablerar ett starkt arbetsgivarvarumärke. Respondenterna i organisation A nämner att man kan få ett starkt arbetsgivarvarumärke genom att synas på sociala medier och föreläser om grön och säker teknik, arbeta med sitt (EVP) och sköta avvecklingsprocessen på ett bra sätt när anställda väljer att sluta eftersom en missnöjd medarbetare kan skada arbetsgivarvarumärket. Respondent 2 i organisation B nämner något intressant: *”Vi påbörjat en typ av mentorskapsprogram, där vi ser till att ta in studenter som har något år kvar av sin utbildning som i form av en mentor får information om oss och i gengäld hjälper oss att sprida vårt varumärke på just sitt universitet. Genom detta kan vi sprida informationen om oss på ett mer naturligt sätt och samtidigt ge studenter en bra chans*

att få in en fot på ett företag. Sen handlar det även hela tiden om att alltid kommunicera information om oss som stämmer internt och inte lova guld och gröna skogar om det inte är så det är ”på riktigt”. Respondenten i organisation C hävdade att ett starkt arbetsgivarvarumärke kunde åstadkommas genom tydlig fokus på kvalitet och etik medan respondenterna i organisation E nämnde hållbarhet, förmånliga kollektivavtal och bra forskning till grund av ett starkt arbetsgivarvarumärke. Däremot uttalade sig respondent 2 i organisation E att det inte fanns någon aktiv varumärkesstrategi.

Till föregående fråga så tog vi med en följdfråga där respondenterna då skulle svara på vilka strategier man använder i organisationen som gör dem utmärkande. Respondenterna i organisation A tänker enhetligt kring denna fråga och framhåller att det som gör organisationen unik till skillnad från andra konkurrerande bolag, är den att de erbjuder medarbetarna en chans att få arbeta internationellt och få möjlighet att göra karriär utomlands. Respondenterna nämnde även att man försöker göra byggandet så grönt som möjligt då organisationen anser sig som en större samhällsaktör. Respondenterna i organisation B nämner båda gemensamt olika aktiviteter man gör på arbetsmarknadsdagar som inte andra konkurrenter kör med, därmed nämner respondent 1 i organisation B deras EVP (Employer value proposition) som är unikt vilket gör de mer proaktiva jämfört med konkurrenterna. Respondent 2 exemplifierar en sak som gör de proaktiva genom att säga: *”Istället för att bara stå på mässor så har vi tagit in studentambassadörer från de program på universitetet där vi vet att vi har ett rekryteringsbehov. På så sätt får de hjälpa oss att vara kanalen ut till universitetet”.* Respondenten i organisation C förespråkar vilka strategier som gör de utmärkande genom att nämna: *”Vi erbjuder medarbetarna att skapa balans i livet och flexibilitet i arbetslivet genom exempelvis få möjligheten att arbeta hemma om man fått förhinder av något slag”.* Organisation D har ett lite mer annorlunda tänk när det kommer till att differentiera sig från sina konkurrenter. Respondenten för organisation D nämner en viktig aspekt som då är socialt ansvar, vilket genomsyrar hela organisationens strategi för att göra sig utmärkande. Däremot respondenterna i organisation E var båda lite oklara om vilken strategi som gör organisation E utmärkande. Respondent 2 i organisation E framhåller då detta på följande sätt: *” Vi har tagit fram en annonsstrategi, vi har våra ledord men vi har ingen riktigt konkret plan”.*

Sista frågan som berör arbetsgivarvarumärket, handlar om vilken grad arbetsgivarvarumärket påverkar vilka personen som söker sig till organisationen. Respondenterna i organisation A nämnde att det var organisation A:s värderingar som gjorde att människor ansökte dit och att

det är arbetsgivarvarumärket som lockar nya medarbetare. Respondent 2 i organisation B nämner därutöver en sak som kan påverka personer som ansöker sig till organisationen, detta uppger respondent 2 kortfattat på ett distinkt sätt: *” Det är väldigt avgörande. Man skall t.ex. alltid få ett ordentligt svar när man sökt sig till organisation B. Vi måste dessutom hela tiden förmedla samma budskap ”*. Respondenten i organisation D nämner att då många inte vet att mer än 1/3 av alla anställda jobbar med IT, är det viktigt att kommunicera ut detta till breda allmänheten, och speciellt till de målgrupperna där människor rör sig på olika sätt för att få den kompetensen som behövs. *”Vi vill få människor att gå ifrån att veta, känna till oss för att söka jobb hos oss”*, citerar respondenten som avslutningsfras till denna fråga. I organisation E, hade båda respondenterna lite olika uppfattningar kring denna fråga. *”Jag tror att arbetsgivarvarumärket inte har någon större påverkan i den akademiska världen, utan forskaren väljer universitetet baserat på forskningen och inte så mycket på arbetsmiljön. Men utanför den kan den ha påverkan, ifall det är en bra arbetsmiljö”*. Så yttrar sig respondent 1 kring denna fråga, medan respondent 2 säger så här: *” Jag är väldigt osäker på hur arbetsgivarvarumärke uppfattas utifrån”*. Respondenten i organisation C kunde inte svara på denna fråga.

Vidare fick respondenterna svara på hur de märker av att man får en mer tillfredsställd personal då man erbjuder medarbetarna olika fördelar som exempelvis utvecklingsmöjligheter, karriärmöjligheter och andra förmåner. Respondenterna i organisation B kunde inte svara på detta då de inte hade några mätningar på det, men de hade nyligen implementerat en utvecklingsplan som nu gjorde det möjligt för medarbetarna att kunna utveckla sig och öka sin kompetens eller fördjupa sina kunskaper i sitt arbetsområde. I organisation A kunde respondent 1 inte svara på denna fråga då respondenten arbetar mer externt i verksamheten, däremot respondent 2 som arbetar internt i verksamheten kunde tydligt svara på frågan: *” Jag märker att stoltheten har ökat sedan vi har blivit mer aktiva kring vårt arbetsgivarvarumärke på sociala medier. Vi har 2500 projekt igång, många arbetar mer med projektgruppen och glider lite ifrån organisationen då gäller det att vi kan förmedla information, få de att känna sig engagerade och delaktiga i organisationen”*. Respondenterna i organisation C och D svarar ungefär lika, då de nämner att man mäter detta genom medarbetarundersökningar en gång om året. *”Vi har inte speciellt hög omsättning på personal, detta är ett kvitto på att man trivs och gillar det”*, säger respondenten i organisation C. Respondenten i organisation D nämner hur viktigt det är att ha en bra relation till chefen och sina kollegor, och att får man detta att funka så bidrar det ju positivt för medarbetaren att

känna sig trygg i arbetsplatsen. I organisation E säger respondent 1 såhär: *”Jag tror att chefen i detta fall spelar en stor roll, har man en chef som tar tag i viktiga frågor så tror jag att man får en väldigt bra arbetsplats. Har man inte en bra chef kan det nog bli svårt att jobba kvar här, det ställs höga krav på chefer”*. Respondent 2 var lite osäker kring frågan men svarade följande: *”Man vet ju inte skillnaden egentligen, det blir väldigt tryggt och bekvämt här, men flexitid, hög lön leder till att många stannar kvar ändå tror jag”*.

4.7 Intervjuobjektens syn på hur lojala medarbetarna är till organisationen

Respondenterna i Organisation A,B,C och D hade alla en klar bild gällande de fördelar som kan bidra till en eventuell lojalitet på arbetsplatsen. Respondenterna i organisation A nämner att organisation A:s värderingar kan bidra till att skapa organizational commitment. En av respondenterna hävdar även detta: *” Om min arbetsgivare tror på mig och min utveckling, så är det klart att man kanske vill stanna kvar i organisationen”*. I organisation B så tycker respondenterna ungefär samma, detta kan vi visa genom att respondent 1 svarar denna fråga på följande sätt: *” Vi vill alltså sträva efter en organizational commitment och skapa bra förutsättningar för medarbetarna(...). Vi märker dessutom att människor som slutat hos oss kommer tillbaka vilket är jätte-kul”*. Respondent 2 besvarade frågan såhär: *”En medarbetare som väljer att stanna kvar länge. Framförallt någon som vill företagets bästa och bryr sig om företagets utveckling ur alla aspekter. Många av de som väljer att sluta, kommer tillbaka till organisationen och en av de bidragande faktorerna varför de väljer att komma tillbaka är för den goda företagskulturen som finns, alltså allt från aktiviteter och ge medarbetarna en bra utveckling och att man går ut på spännande uppdrag”*. Respondenten i organisation C instämmer helt att man kan skapa lojala medarbetare genom att erbjuda medarbetarna möjlighet att växa i organisationen. Respondenten i organisation D säger såhär: *” Vi gör avgångsintervjuer med folk som väljer att flytta till andra arbetsgivare. Där är vi oerhört välsedda och folk pratar inte illa om oss. Våra värderingar präglar verkligen oss”*. Respondent 1 i organisation E framför att det är svårt att mäta statistik på hur länge medarbetare stannar i högskolan då miljön är relativt rörlig, det finns många som arbetat i organisationen länge och trivs jätte-bra. Ett lite mer särpräglat anseende kring denna fråga ges från respondent 2 då hon påpekar följande: *” Njaa. Man är oftast mer lojal mot sin institution mer än vad man är lojal till organisation E som arbetsgivare”*.

4.8 Intervjuobjektens syn på strategier och aktiviteter som är mer lojalitetsfrämjande än andra

Organisation A, B, C och D är relativt eniga om vilka aktiviteter som kan anses vara mer lojalitetsfrämjande än andra, och det är utvecklingsmöjligheterna. Respondenten i organisation D anser att cheferna har den yttersta rollen i att skapa utvecklingsmöjligheter för medarbetaren. Organisation A trycker på att det är HR-funktionens chefsstöd som skall finnas för att stötta cheferna till att fatta beslut och skapa utvecklingsmöjligheter för de anställda genom *"Att man har ett bra ledarskap, att man utbildar cheferna och framförallt som HR person att man finns till och stöttar cheferna"*. HR:s överblickande funktion leder till det respondent 1 i organisation A beskriver: *"känna att man själv bidrar med något och att man är en del av organisationen"*. Respondenterna från organisation B för ett liknande resonemang då de nämner att: *"Vi har tagit fram en ny strategi nu för att man skall kunna veta vilka karriärmöjligheter man har inom organisation B, för det är något som vi har märkt i avslutningsintervjuer att om det är någonting de tycker är mindre bra, så är det då att de saknar den strukturerade professionella utvecklingen"*. De betonar att det inte bara är utvecklingsmöjligheterna som avgör utan även att den sociala aspekten spelar roll, detta framhåller respondent 2 på följande sätt: *"för vissa handlar det mycket om att ha en chef som bryr sig väldigt mycket om en och man känner att man kan gå till"*. Organisation C:s Respondent säger att: *"Vår strategi är att engagera och utveckla våra medarbetare och under det finns många olika aktiviteter"*, men betonar att vissa aktiviteter är mer främjande än andra: *"En aktivitet som är kanske mer främjande är att erbjuda medarbetarna utveckling på arbetsplatsen."*

Organisation D anser inte att det finns någon egentlig aktivitet som är mer främjande än någon annan utan att man måste arbeta med hela konceptet, men respondenten från denna organisation betonar chefsens roll i det hela genom att nämna: *"En viktig chef och ledarskapar utvecklingsmöjligheter för sina medarbetare. Det handlar att man känner att man är kompetent"*.

Organisation E skiljer sig lite ifrån de andra organisationerna i studien då fokus för de flesta av organisationerna verkar vara utvecklingsmöjligheter är aktiviteter och trivsel på jobbet en viktig aspekt för Organisation E. Lojalitetsfrämjande aktiviteter som verkar ha fungerat för deras organisation beskriver Respondent 1 som *"Aktiviteter, så som lekar och övningar kan anses vara ett sådant exempel som kan svetsa samman grupper. Det kan man också se i enkäten att chefer som har jobbat väldigt mycket med förtroendeskapande aktiviteter att de*

miljöerna brukar skapa bra resultat i enkäterna så långt man kan mäta". Respondent 2 är inne på liknande banor *"Fester! Nej men på energi och miljö (institution) har de haft en fest varje år som är väldigt välbesökt och uppskattad. När man kollar i medarbetarenkäterna så får man se att detta ses som en höjdpunkt under året som kan anses sammansvetsa organisationen lite"*. Respondent 1 betonar även vikten av deras möten inte får inträffa innan 9:00 och efter 16:00 policy, genom att säga att *" Vi försöker vara praktiska och flexibla"* i kontexten av att arbetslivet och privatlivet inte skall krocka allt för mycket om man till exempel har små barn.

4.9 Intervjuobjektens syn på hur lojalitet gynnar deras organisationer

Samtliga av organisationerna är eniga om att fördelen med att ha lojala medarbetare leder till att personalkostnaderna minskar och kompetensen inom organisationerna stannar och rekryteringsmöjligheterna via andra kontaktnät ökar. Det är bara en respondent i studien (Respondent 2 ifrån Organisation E) som lyfter fram ett möjligt problem för organisationen. *"Lojalitet kan vara bra genom att behålla kompetensen inom organisationen men det kan även vara mindre bra eftersom man inte får in nya idéer."* Vilket är en intressant aspekt att beakta.

5. Analys

I det här avsnittet så kommer vi att analysera och exemplifiera den insamlade empiri som insamlats av de fem organisationerna. Analysen kopplar bl.a. ihop teorin Backhaus och Tikoos "Employer Branding: Conceptual framework" och Allen och Meyers commitmentteori i förhållande till tidigare forskning inom employer branding och vårt resultat. Detta avsnitt kommer även innehålla en kritisk granskning av vårt resultat och även egna tankar kring detta.

5.1 Kulturens roll och påverkan på det organisatoriska engagemanget

Organisationskulturen nämns som en central del av employer branding-arbetet, den formar och formas av det pågående HR-arbetet Backhaus och Tikoo (2004). Därför är det för oss rimligt att anse att kulturen också har en påverkan på de anställdas organisatoriska engagemang. Samtliga respondenter betonar vikten av att organisationskulturens potential till att skapa en god arbetsplats. Respondenterna för de olika organisationerna har alla en egen bild av kulturen på deras arbetsplats, men samtliga betonar vikten av den för deras respektive organisations möjlighet till att skapa en god arbetsplats. Förklaringen till att det finns skillnader mellan de fem organisationernas sätt att arbeta med och att forma organisationskulturen beror till stor del på att kulturerna i organisationerna var väldigt olika. Förklaringen kan ligga i det (Denison, 1996) hävdar att organisationskulturen karakteriseras till stor del av den unika uppsättning av normer, värderingar och beteenden som grupper och individer använder sig utav för att få arbetet gjort. Att kulturen var olika i dessa organisationer beror till stor del på att de fem organisationer i denna undersökning var väldigt olika varandra, de verkade inom olika branscher och medarbetarnas kvalifikationer på arbetsplatsen skiljde sig åt ganska kraftigt mellan organisationerna. Skillnaderna i organisationskulturen anses återspeglar sig sättet de arbetar med att forma kulturen vilket verkar vara något som är i enighet med det Backhaus och Tikoo (2004) nämner, att employer branding arbetet formas av kulturen samt vice versa. Kulturens roll i arbetsplatsen beskrivs lite olika av respondenterna. En av respondenterna ser det som en uppsättning riktlinjer till att forma anställdas handlingsmönster, andra ser kulturen som en riktning till organisationens önskade mål där de anställda själva kan bestämma hur de skall gå till väga. Vår uppfattning är att samtliga respondenterna beskriver i stort sätt kulturen som ett verktyg att få de anställda att arbeta i enighet med organisationens önskade vision. Vi anser att själva kulturen har också ett eget värde för employer branding arbetet som kan användas för att skapa organisatoriskt

engagemang hos medarbetarna, engagemanget kan beskrivas enligt Allen och Meyers (1990) commitmentteorier. Organisation C:s kultur tycker vi exemplifierar detta bäst, kulturen ses som en väldigt inbjudande och gemensamhetsinrikande kultur, där man som medarbetare och chef kunde ha ett högt tak kring tankegångar och där dialog låg i centrum. Detta var något som vi tyckte återspeglades väldigt mycket på öppenheten och känslan av genuinitet man fick av respondenten kring hur hen uppförde sig när hen blev intervjuades av oss samt av våra intryck när vi var på besök och åt lunch på deras huvudkontor. I kafeterian kunde alla sitta med alla, planlösningen var väldigt enkel och öppen, alla kunde ta del av det som serverades på deras lunchrestaurang. Respondenten beskrev anekdotiskt ett exempel på hur medarbetarnas lojalitet kunde beskrivas vilket var när respondenten bad om ett par anställdas hjälp kring skapandet av flertalet armband som skulle delas ut till de anställda. Alla tillfrågade deltog gladeligen i arbetet och kom tidigare till kontoret innan arbetstid och hjälpte till med arbetet. Man kan se kulturen i denna organisation som bidragande till att skapa det som Allen och Meyer (1990) karakteriserar som Affective commitment. Armbanden i sig var en artefakt av kulturen och fungerade stärkande till kulturen. Vår tolkning var att medarbetarna såg utdelningen av armband till medarbetarna som en stärkande av deras organisationskultur. De anställda kunde lika gärna sagt till respondenten att de inte hade tid eller en önskan att delta i att skapa dessa armband då det inte var en del av arbetsuppgiften eller då den inte skulle utföras under arbetstiden, men ändå valde samtliga av de fem tillfrågade medarbetarna i organisationen att delta. I vår analys fick vi inte en uppfattning om att organisation E anser aktiviteterna karriär och utvecklingsmöjligheter som de mest lojalitetsfrämjande aktiviteter organisationer har. Däremot så väljer respondenterna att nämna övningar och lekar som aktiviteter som svetsar samman grupper i organisationen (förtroende skapande aktiviteter). Dessa aktiviteter tyckte vi hade en kulturell prägel vilket väl passar in med det Deal & Kennedy (1982) nämner kring organisationskulturen, som ofta fungerar som en vägledning för de anställda för att forma deras beteenden så att de passar in i organisationen och med de andra medarbetarna. Vi är medvetna om att organisation E har en kultur som kanske inte är lika tydlig som övriga undersökningssubjekt på grund av flertalet olika subkulturer som skapats inom stödverksamheten, akademin och den operativa funktionen.

5.2 Den roll och påverkan organisationernas HR-aktiviteter har på det organisatoriska engagemanget

Employer branding arbetet påverkas till stor del av organisationskulturen samt har en påverkan på organisationsidentiteten Backhaus och Tikoo (2004). Medarbetarundersökningar

eller medarbetarindex var en central del för organisationerna A,C, D och E, responsen ifrån dessa utgjorde en stor del av hur organisationerna utformade HR arbete. Resultaten ifrån medarbetarundersökningarna enligt våra respondenter tyder på att medarbetares preferenser skiljde sig åt mellan organisationerna vilket gjorde att det egentligen inte fanns en tydlig övergripande HR-strategi som alla organisationer i vår studie följde. Det fanns dock indikationer ifrån flera respondenter i organisationerna A, C, och D på att karriärutveckling och andra typer av utvecklingsmöjligheter ansågs vara det som skulle kunna skapa ett starkare organisatoriskt engagemang hos medarbetarna gentemot sina respektive organisationer. Argumentet kunde tyvärr inte stödjas med några exempel eller bevis ifrån organisationerna A och C. Organisation D var den enda organisation som backade upp sitt påstående med att visa på att anställningstiden hos deras medarbetare som arbetar inom IT (som utgör 1/3 av organisationen) hade en genomsnittlig anställningstid på över 10 år vilket kan jämföras med branchesnittet på 13 månader. Detta är inga konkreta bevis på att det organisatoriska engagemanget är högre hos organisation D än hos någon annan organisation men det visar på att de anställda trivs då de väljer att stanna så länge. Organisation E var en intressant organisation i denna studie, de hade precis börjat använda sig utav medarbetarundersökningar som agerade som en guide kring hur de skulle forma sitt HR arbete och det hade planeras att bli en ännu mer central del i deras HR arbete. En av respondenterna i organisation E ansåg att organisatoriskt engagemang och lojalitet inte alltid behöver vara något som är positivt. Svaret är något förståeligt då organisation E är ett lärosäte och innehar flertalet forskande institutioner, för att deras verksamhet skall fungera så som den är tänkt är det naturligt att det krävs en viss personalomsättning för att kunna få medarbetare som kommer med nya idéer och tankar, det kanske ligger en grad av medvetenhet hos samtliga medarbetare att de flesta av dem inte kan stanna i organisationen hur länge som helst. Man vill därför kanske inte ha för lojala medarbetare för att då skulle personalomsättningen minska vilket således skulle leda till att verksamheten kanske inte fungerar så som den är tänkt att göra. Man kanske medvetet inte vill uppnå den starkaste typen av organisatoriskt engagemang (AC) utan vill organisationen vill ha nöjda anställda med inte för nöjda så att de stannar kvar för länge. De fördelar respondenterna för organisation E beskrev om sin organisation var att de hade väldigt förmånliga avtal när det kommer till flexitid, generösa löner och semestertider samt att de hade tagit fram policys där det beskrevs att inga möten skulle hållas för tidigt eller för sent under arbetsdagarna, samt att de arbetade med workshops för att skapa en god arbetsmiljö och tackla en del av de problem som fanns i organisationen. Detta anser vi kan ses som deras strategi till att just skapa en svagare form av organisatoriskt engagemang det Allen och Meyer (1994)

kallar för Calculative commitment. De anställda väger för och nackdelarna med stanna kvar i organisation E, fördelarna är det förmånliga anställningsavtalet som många av medarbetarna har på kontoret medans nackdelarna är de problem som respondenterna säger att organisationen präglas utav. För vissa anställda väger fördelarna över nackdelarna (de har anställda som har jobbat där i över 10 år) medans för andra så kan nackdelarna väga över efter ett tag. Medarbetarna inom organisationer likt E behöver ibland byta arbetsplatser för deras karriärers skull, detta är något som inte är unikt för just organisation E utan väldigt vanligt inom deras yrkesbransch. Eller så hittar medarbetarna andra nackdelar utöver deras karriärutveckling som leder till att de kanske väljer att sluta. Oavsett vad individuella medarbetare väljer att göra så leder denna strategi till att organisation E uppnår en högre grad av personalomsättning än organisationer i andra branscher vilket faktiskt gynnar organisationens verksamhet. Om denna strategi är medveten eller inte är dock inte något som vi vill uttala oss om. Vidare i vår analys så kunde vi även se att organisation A,B & D:s employer branding-arbete även fokuserade på att sköta avgångsintervjuerna på ett bra sätt. Vid de fall medarbetarna själva väljer att säga upp sig, är det minst, om inte mer viktigt att veta orsaken till detta och dra lärdomar av det. Sköts detta inte rätt så kan en negativ form av word of mouth uppstå och därmed skada organisationens rykte. Respondent 2 i organisation B kan intyga att detta när hen säger att medarbetarna klagat på att organisationen saknar strukturerad professionell utveckling, en aktivitet som organisation B nyligen implementerat i syfte att påverka medarbetarnas organisatoriska engagemang.

5.3 Arbetsgivarvarumärke

En organisations förmåga att skapa lojala medarbetare hänger till stor del på hur väl de lyckas med att få medarbetarna att identifiera sig med organisationsidentiteten och dess varumärke. Ledningen har möjligheten att påverka de anställdas uppfattningar om organisationens identitet genom användandet av policys och aktiviteter. Att skapa en unik organisationsidentitet är en del av varumärkesstrategin som antagits av många företag (Abratt & Kleyn, 2011). Samtliga respondenter i de fem organisationerna nämnde hur viktigt arbetsgivarvarumärket är för organisationen, vilket inte var så förvånande att höra i vår mening då dessa är stora och välkända organisationer i Sverige.

Vidare så ställdes frågan hur man etablerar ett starkt arbetsgivarvarumärke. Här blev Aakers (1997) modell tillämpbar för alla deltagande organisationer då dem kunde sorteras in i de

olika kategorierna och främst ur kategorierna *Sincerity* och *Competence*. Det intressanta här var att se kopplingar mellan organisation A (med sin gröna teknik) och C (fokus på kvalitet och etik) där båda uttalar sig vara samhällsaktörer och att detta bidrar till ett starkt arbetsgivarvarumärke. Den bild organisation A och C vill kommunicera till samhället kan kopplas till Aakers modell där de då tar ett samhällsansvar som kan relateras till dimensionen *Sincerity*. Denna form av varumärkespersonlighet kopplas till sanningsenliga och ansvarstagande organisationer, varför organisationerna A och C då passade in i denna kategorin. Respondent 2 i organisation B nämner att hur viktigt det är att kommunicera information om organisation B till allmänheten som stämmer internt och inte lova guld och gröna skogar om det inte är så på riktigt, vilket kan kopplas till det Armstrong (2006) hävdar kring det psykologiska kontraktet som belyser den fakta om arbetsgivarens/arbetstagarens förväntningar som kommer att ta form från otydliga antaganden.

I vår analys så kunde vi se att organisation B och C använder sig av sitt EVP som är snarligt employer branding-arbetet och är en strategi organisationen använder sig av vilket gör de mer proaktiva än sina konkurrenter. Detta är en intressant aspekt att lägga märke till då EVP är en viktig del av employer branding-arbetet som då har till uppgift att samla in fakta om en organisations erbjudande och uppfattningar om företaget. Denna insamling görs av medarbetarna i organisationen där de delar med sig sina synpunkter och upplevelser kring det som funkar bra eller inte (Parment & Dyhre, 2009). Som följd så tror vi mycket väl att detta kan påverka de anställdas engagemang i företaget och på så sätt rekommendera företaget till andra utomstående vilket kan hjälpa organisationen att snabbare hitta talangfulla medarbetare och som mycket väl kan knytas ihop med det som Grönroos (2007) säger att word of mouth kommunikationen ger en bättre effekt än traditionell marknadsföring då budskapet anses ha hög trovärdighet. Organisation D är en organisation som på grund utav sin verksamhets natur (spelbranschen) måste jobba väldigt försiktigt med den identitetsskapande processen för att kommunicera sitt varumärke på rätt sätt för medarbetarna i organisationen. Det är här var vi i vår analys kan tycka att Akers (1997) modell inte passar precis in på verkligheten. Eftersom precis som människors personligheter så passar inte varumärkespersonligheten i någon utav dem fem kategorierna utan är en blandning utav två olika kategorier av personligheter, en blandning utav *Sincerity* och *Ruggedness*. Anledningen till detta beror på att de uttalade värderingarna som organisationen förmedlar är att dem är ansvarstagande och ärlig med deras affärsidé (öka spelandet i Sverige), samtidigt som deras produkter återspeglar något som ses som häftigt och unikt. Precis som respondenten för organisation D säger så förknippas

organisationen mycket med deras produkter och detta är något som är oundvikligt för dem och är något vi som författare anser är del av deras arbetsgivarvarumärke. De skapar på många sätt en unik identitet som inte kan jämföras med många andra arbetsgivarvarumärken i Sverige.

Den organisation som fanns på den andra sidan av spektrumet kring arbetet med den identitetsskapande processen var organisation E. I arbetet med den identitetsskapande processen hade organisation E ingen tydlig utarbetad plan kring hur de kunde forma de anställdas uppfattningar och få de att identifiera sig med organisationen. De uttalade målen organisationen hade var otydliga, policys och aktiviteter var få och gav ingen riktig bild av det organisationen ville förmedla för sina anställda. Organisation E arbetar för ett mål som arbetar mot hållbarhet, detta fick vi bekräftat när respondenterna fick chansen att definiera vad ett starkt arbetsgivarvarumärke är. Men detta är inte något som återspeglades i deras policys eller aktiviteter, då dessa verkar vara mest riktade till att skapa flexibilitet till småbarnsföräldrar och diverse teamworking-aktiviteter, vilket gör det svårt att precisera den organisationsidentitet organisation E försöker förmedla, vilket i sin tur gör det svårt för nuvarande medarbetare att identifiera sig med den. Trots dessa oklarheter så kan man inte heller konstatera att organisation E:s employer branding-arbete är mindre effektivt jämfört med de övriga organisationerna där resultatet tydligt visade att de hade en utarbetad plan kring hur de kunde få medarbetarna att identifiera sig med organisationen.

6. Diskussion

Syftet med diskussionsavsnittet är att tolka och förklara för läsaren de resultat vi fått. Här kommer vi att knyta ihop hela studien med de frågor som ligger till grund för vår undersökning, den valda metoden och resultatet. Diskussionen kommer även att bestå av våra åsikter och reflektioner kring resultatet och det studerade problemområdet.

6.1 Huvudresultatet

Resultatet visar att respondenterna för de fem organisationerna i vår studie anser att organisationskulturen samt vissa aktiviteter har en möjlighet att påverka det organisatoriska engagemanget. Varumärkeskommunikationen är en viktig aspekt att beakta vid skapandet av det organisatoriska engagemanget, det gäller att förmedla en ärlig bild av vad varumärket står för och inte lova gröna skogar om det inte finns några. De olika typerna av kulturer i de fem organisationerna i vår studie anser vi leder till olika typer av engagemang och dessa kan

utformas utifrån den miljö dem verkar i. Aktiviteterna som vissa av organisationerna i vår studie använde sig utav ansågs även ha en påverkan på det organisatoriska engagemanget. Dessa resultat var något vi möjligtvis hade kunnat förutse i förhand men vi var inte riktigt beredda på att få ett resultat som visade att employer branding arbetet skiljde sig så mycket mellan de olika organisationerna i vår studie trots att vi visste att de verkade inom olika branscher.

6.2 Hur kan resultatet tolkas?

Resultatet kan tolkas som att organisationskulturen och organisationens aktiviteter är två faktorer vilka organisationerna själva anser har en påverkan på det organisatoriska engagemanget. Att aktiviteterna samt kulturen anses av oss ha olika påverkan på det organisatoriska engagemanget kan bero på att organisationernas verksamhet samt den omgivning de verkar i skiljer sig stort ifrån varandra. Man kan även tolka resultatet som att organisationerna har kommit olika långt med sitt employer branding arbete och därmed inte utvecklat det lika mycket vilket också kan vara en annan orsak som gör att dem skiljer sig åt.

6.3 Förklaringar till resultaten

Resultaten verkar rimliga i relation till våra förväntningar kring hur respondenterna skulle svara utifrån den teoretiska referensramen. Ett exempel kan ges när vi såg kopplingar kring våra forskningsfrågor angående Backhaus och Tikoos (2004) ”conceptual framework” där de förklarar att genom employer branding-arbetet så kan man lyckas få medarbetarna att bli lojala till verksamheten om verksamheten aktivt inkorporerar aktiviteter som hjälper medarbetarna att känna en ökad tankeskapande effekt och delaktighet i organisationskulturen och organisationsidentiteten. Det finns även exempel på där respondenter ordagrant nämner begreppet ”organizational commitment” vilket kan indikera på att de är väl bekanta med Backhaus och Tikoos koncept och att Backhaus och Tikoos koncept därmed har haft en påverkan på hur de utformar sitt employer branding arbete.

6.4 Har metoden inverkat på resultaten?

Kritiken som vi inser att man kan ha emot studien är likt det som beskrivits i metodavsnittet. Den empiriska insamlingsmetod (semistrukturerade intervjuer) vi har valt möjliggör för

respondenterna att till en hög grad kunna påverka informationen som förmedlas för oss. Vi har försökt att verifiera den med vad organisationerna själva redogör för allmänheten men eftersom all information inte kan återfinnas kan därför inte allt som respondenterna säger verifieras. Hade vi haft möjlighet att komma i kontakt och utföra intervjuer med tidigare anställda på de fem organisationerna i studien hade det möjligtvis påverkat utgången av resultatet. Att vi båda var närvarande under intervjuerna kan också ha haft en inverkan på vårt resultat, eftersom det kan få intervjupersonen (respondenten) att känna sig obekvämt jämfört med om endast intervjuaren och respondenten var deltagande under intervjun. Detta kan leda till att respondenten inte öppnar upp sig för intervjuaren lika mycket och kan möjligtvis påverka resultatet. Detta är dock något som vi inte tror har haft en större inverkan på vårt resultat.

6.5 Vilka är studiens svagheter och begränsningar?

Vi har undersökt fem organisationers employer branding arbete, som alla verkar inom olika branscher och således skiljer sig i någon aspekt ifrån varandra. Eftersom urvalets population är väldigt liten kan man inte specifikt säga någonting generellt om hur employer branding arbetet skiljer sig ifrån bransch till bransch. En svaghet vi haft med oss under hela vår studie är att vi för de fem organisationerna, endast har haft kontakt med respondenter som arbetar för organisationerna vilket kanske har haft en påverkan på resultatet. Ett förslag till metodförbättring som i nästa studie bör uppmärksammas mer, är att se om man kan utföra intervjuer på medarbetare som har arbetat i organisationerna men som har valt att sluta av diverse orsaker. Detta för att se om deras svar kan skilja sig mot de svar som respondenterna i denna studie återgett. Detta hade medfört att vår insamlade empiri skulle vara trovärdigare då organisationerna skulle få mindre möjlighet att påverka vår empiri.

6.6 Förslag till framtida studier

De organisationer vi har undersökt arbetar alla i olika branscher. Ett förslag till framtida forskning kan vara att göra en mer omfattande studie på organisationer för att se om employer branding arbetet skiljer sig mer generellt mellan olika branscher.

Vi har även insett vikten av att skapa en enhetlig organisationsidentitet och organisationskultur för att underlätta både för organisationen och medarbetarna kring hur deras dagliga arbete skall fungera. Men vi har också insett att organisationerna till stor del försöker forma och rekrytera anställda så att de passar in i den kultur och identitet som råder. I och med att världen blir allt mer globaliserad och människor ifrån olika kulturer möts mer än

någonsin vore det därför intressant att forska vidare kring hur organisationer kommer att arbeta med employer branding för att hantera dessa frågor och hur arbetet med formandet av en enhetlig organisationskultur och identitet kommer att fortskrida.

7.1 Slutsats

Sammanfattning av studiens syfte

Vår studie genomfördes för att bidra till en djupare förståelse kring hur man kan skapa ett organisatoriskt engagemang genom att använda sig av arbetssättet employer branding samt att denna studie skall kunna bidra med nya insikter kring olika faktorer som kan ha en påverkan på det organisatoriska engagemanget. De frågeställningar som har försökts att besvara är följande:

Vilka organisatoriska aktiviteter inom employer branding anses kunna skapa organisatoriskt engagemang?

De organisatoriska aktiviteter som majoriteten av organisationerna i vår studie ansåg skapa organisatoriskt engagemang bestod utav aktiviteter som främjade utvecklingsmöjligheter och karriärutvecklingar för medarbetarna i organisationen. Respondenterna för organisationerna A, B, C och D i vår studie resonerade på liknande sätt och tryckte mycket på att erbjuda medarbetarna i organisationen utveckling och karriärmöjligheter som en viktig del i skapandet av organisatoriskt engagemang hos medarbetarna. Om organisationen engagerar sig i sina medarbetares utveckling genom att satsa på utbildningsmöjligheter och karriärutveckling anser våra respondenter att resultatet av detta kommer leda till ett organisatoriskt engagemang. Respondenterna i organisation E var de enda som ansåg att skapandet av utvecklingsmöjligheter och karriärstegar inte var den mest lojalitetsfrämjande strategin för att behålla sina medarbetare, samtidigt som de tyckte att det inte fanns någon ömsesidig lojalitet mellan organisationen och dess medarbetare.

Hur kan organisationskulturen påverka det organisatoriska engagemanget?

Den slutsats vi kunde dra om organisationskulturen var att den hade olika påverkan på det organisatoriska engagemanget beroende på hur kulturen var utformad. Vi ansåg inte att organisationskulturen hos organisationerna i studien hade lika stor påverkan på det organisatoriska engagemanget. Slutsatserna vi drog var att vi fann att kulturer som var centrerade kring betydelsen av sina medarbetare samt återspeglade detta i sina handlingar genom exempelvis karriärutveckling kunde ha en positiv påverkan på det organisatoriska engagemanget.

Hur kommunicerar organisationerna sitt arbetsgivarvarumärke?

Att visa samhällsansvar och ha en dialog med medarbetarna var en viktig del för att skapa ett organisatoriskt engagemang. Respondenter för två av våra organisationer ansåg att det var viktigt att vara ärlig med kommunikationen av sitt varumärke för allmänheten samt att kommunikationen man förmedlar stämmer överens med vad de anställda uppfattar internt. Detta för att man som organisation skall kunna uppfattas vara trovärdiga genom att vara sanningsenliga och ansvarstagande organisationer. Dialogen med medarbetarna var också en viktig del i kommunikationen kring organisationernas varumärke ur den aspekten att medarbetare hade möjlighet att dela med sig utav sina synpunkter och upplevelser kring vad som fungerade bra och mindre dåligt i organisationen. Detta var något som vi ansåg också gav intrycket av att skapa en trovärdig och ansvarstagande organisation.

7.2 Praktiska rekommendationer

Det kan innebära flera stora fördelar om organisationer har ett tydligt employer branding-arbete som kan underlätta, skynda på rekryteringsprocessen, öka medarbetarnas engagemang och välbefinnande samt sänka personalomsättningen. Sköter man inte sitt employer branding-arbete på rätt sätt kan det leda till att man skrämmer bort de som söker sig till organisationen, och i värsta fall de redan befintliga medarbetarna vilket sannolikt kan leda till att dessa sedan talar om sina negativa upplevelser för utomstående personer. Med detta som grund har vi därför utvecklat fram några enkla tips som riktar sig till både stora organisationer som små.

- Försök att mäta effekten på employer branding-arbetet. Då employer branding är en process som verkar på lång sikt så kan det därför vara smart att se över sina nyckeltal (frånvaro, kostnad/medarbetare, åtagandenivåer) i syfte att kontrollera att man verkligen följer organisationsmålen.
- Var sann. Visa hur ditt företag verkligen är så att verkligheten kan uppfatta det ni säger som trovärdigt. Att skilja sig från mängden är bra, men att vara äkta och tydlig är än viktigare.
- Ibland har man inte möjlighet att kunna ha utvecklingssamtal med sina medarbetare i den utsträckning man önskar. Då 3/5 av de organisationer som undersöktes arbetade med enkätundersökningar, så hade vi rekommenderat dessa två andra att göra det för att övervaka hur organisationens employer brand uppfattas av medarbetarna. Att kontinuerligt ha övervakning kring organisationens

aktiviteter för att tidigt reagera om det uppstår en klyfta mellan den avsedda uppfattningen och den faktiska upplevelsen av organisationen.

Referenser

- Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, New York, NY.
- Aityan, S. K. & Gupta, T.K.P. (2012), Challenges of Employee Loyalty in Corporate America. *Business and Economics Journal*, pp. 1-13
- Abratt, K. & Kleyn, N. (2012), Corporate identity, corporate branding and corporate reputations, *European Journal of Marketing*. Vol. 46, No. 7/8, pp. 1048-1063
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2008), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod (2:a upplagan)*. Lund: Studentlitteratur
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management practice*. (10th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517
- Bryman, A. (1989), *Research Methods and Organization Studies*, Oxford: Routledge
- Bäckman, O. (2010), Unga byter jobb - äldre stannar kvar. *SCB:s tidskrift Välfärd*, sid. 3-5
- Cable, D. & Judge, T. (1996), Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, pp. 294-311
- de Chernatony, L. & Harris, F. (2001), Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 2001, pp. 441-456
- Esaiasson, Peter et al. (2005). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts Juridik AB, Stockholm
- D'Aurizio, P. (2008), Southwest Airlines: *Lessons in Loyalty*, *Nursing Economics* 26.6 (Nov/Dec 2008): 389-92

Deal, T. and Kennedy, A. (1982), Corporate Cultures, *The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.

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. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 619-654

Denscombe, M. (2006), *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Pozkal, Polen: Studentlitteratur

Dutton, J.E., J. M. Dukerich & C. V. Haquail. (1994). Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 239-63.

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

Eldridge, J. & Crombie, A. (1974), *A sociology of Organizations*. London: George Allen and Unwin.

Eriksson-Zetterquist, U., et al. (2006), *Organisation och Organisering*. Liber. Stockholm.

Gifford, B., Zammuto, R., & Goodman, E. (2002), The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 47, pp. 13-27.

Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Harris, L. (1998), " Cultural domination: the key to a market oriented culture?", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 177-198

Jacobsen, D & Thorsvik, J. (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003), *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*, *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 1, pp. 75-102

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011), *Human Resource Management- Organisationens hjärta*, Lund: Studentlitteratur: 193-213

- Minchington, B. (2006), *Your employer brand attract-engage-retain*. Torrensville: Collective Learning Australia
- Patriota, D. (2009) *Employee retention: An integrative view of Supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational Support*, Uppsala: Department of Business studies, Uppsala Universitet
- Powers, E. L. (2000). Employee loyalty in the new millennium. *SAM- Advanced Management Journal*, 4-8
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, No. 4, pp. 511-541
- SCB. (2010), Tema: *Tidsbegränsat anställda: Sju av tio tidsbegränsat anställda vill ha fast arbete*, Arbetskraftsundersökningarna (AKU)
- Schön, L. (2000) *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel*, SNS Förlag, Stockholm
- Shein, E. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Silverman, G. *Secrets of word-of-mouth Marketing: How to trigger exponential sales through runaway word of mouth*. New York: AMACOM, 2001
- Trost, J. (1994), *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur sid. 31
- Trost, J. (2005), *Kvalitativa Intervjuer*, Lund: Studentlitteratur sid. 111-113
- Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006), " International brand building and structuration: the role of Leadership", *European Journal of Marketing*, pp. 761-784
- Van Hove, G. & Lievens, F. (2009), Networking as a job search behavior: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, pp. 661-682
- Yin, R.K. (2007), *Fallstudier: design och genomförande*. Korotan Ljubljana, Slovenien: Liber Ab.

Bilaga 1

Reflektion: Cristian

Nu börjar det närma sig slutet av min period som studerande i ekonomprogrammet på Högskolan i Skövde. Det har varit många slitsamma år men mödan värt har det absolut varit då jag nu har fått möjligheten att skriva mitt examensarbete om employer branding-arbetet i olika företag.

Jag kan inleda med att jag valde management som inriktning inför mitt tredje år, och känner nu att jag inte kunde ha gjort ett bättre val. Här fick jag bl.a. ökade kunskaper kring det spännande konceptet Human Resource Management, vilket också har legat till grund varför jag valde att skriva om just employer branding. Det har varit mycket givande att skriva uppsatsen med min kompanjon Benjamin Hadzic då vi båda delade samma engagemang och intresse när vi valde att skriva om employer branding. Vi har suttit i hundratals timmar med att försöka välja ut relevanta teorier och hitta intervjupersonerna vi ville ha inför vår undersökning. Jag måste säga att jag är både stolt över mig själv och över min uppsatspartner att under hela uppsatsresans gång haft huvudet på skaft och inte låtit oss själva påverkas negativt av kritiken vi fått för olika delar som behövt formuleras om, snarare tvärtom. Vi har alltså lärt oss ta emot konstruktiv kritik och genast sätta igång med att omvandla denna kritik till vår fördel. Redan från dag ett kommer jag ihåg att jag och min uppsatspartner började få panik när vi väl visste att vi hade blivit antagna till att få göra uppsatsen (då det var lite oklart från början ifall vi skulle få chansen att göra det), och då började vi redan ringa runt ett tiotal HR-insatta personer för att boka in de på intervjuer men utan framgångar. I början upplevde vi allt så förvirrande och grumligt, men detta tog sin vändning genast efter vi tilldelats handledaren Christer Thörnqvist som varit otroligt hjälpsam då vi fått obetingat med infallsvinklar och tips om hur vi kan formulera oss på ett intresseväckande och akademisk nivå. Parallellt har jag fått möjligheten att läsa metodkursen, vilket i ganska stor utsträckning har bidragit en hel del till den struktur som arbetet har.

Den absolut tuffaste perioden av uppsatsskrivandet var att kunna hitta relevanta teorier till vårt arbete. Eftersom employer branding är ett nytt fenomen som dök upp i slutet av 80-talet, har detta inneburit en begränsning av relevant litteratur som vi kunnat utgå ifrån. Jag kommer ihåg att vi i flera veckor försökte hitta väsentliga teorier till vår uppsats, detta för att vi ville ha en starkt grund att förlita oss på. Efter att ha sållat bort en hel del teorier, så nöjde vi oss bl.a.

med ”Commitment” teorierna och Backhaus och Tikoos ”conceptual framework”, vilket är en modell som på ett snyggt sätt visar hur man kan få medarbetarna att skapa sig ett organisatoriskt engagemang, och detta med hjälp av employer branding-arbetet som fungerar som ett viktigt redskap för att lyckas få medarbetarna att snabbt inkorporera sig med organisationens kultur och identitet. Dessa teorier blev även viktiga föremål för kopplingen som skulle göras mellan empirin och teorin.

Det absolut viktigaste för att man skall lyckas med att skriva en kvalitativ uppsats är att kommunikationen skall fungera, vilket det har gjort mellan mig och min uppsatspartner. Det hade i min mening inte varit möjligt att sätta denna kvalitativa prägel i vår uppsats, om fallet hade varit att ena av oss inte hade varit lika engagerad. Den goda kommunikationen mellan oss har även underlättat för mig att disponera min tid till uppsatsskrivandet men också min fritid. All ny kunskap som genererats till mig speciellt nu under sista terminen, har varit lättare att ta in då stressnivån legat stabilt under dessa månader. Både jag och Benjamin tog alltid tillfället i akt när vi t.ex. fick konstruktiv kritik, och satte oss med omedelbar verkan ner och började skriva om.

Att genomgå denna uppsatsfasen, har inneburit många fördelar för mig. Här kunde jag nu sätta mina kunskaper på prov och visa på skrift hur jag utvecklat mitt akademiska språk. Denna resa har inte bara varit krävande och jobbig, den har också bestått av glada minnen som exempelvis när vi under seminarietillfället fick ”grönt ljus” av vår examinator efter vår delinlämning 2, vilket också självklart var en positiv respons från examinatorn av vårt arbete, men framförallt att jag och Benjamin fick bekräftat att allt slit, tårar och stenhårt arbete var mödan värt. Denna skrivperiod har varit ofattbart självutvecklande, till en nivå där jag utvecklats både personligen och kunskapsmässigt.

Reflektion: Benjamin

Jag valde Managementinriktningen sista året på högskolan i Skövde eftersom jag fann den inriktningen mest intressant och lämpad för mig eftersom jag tycker att det är intressant att studera organisationer och se hur de fungerar och hur man kan förbättra dem. Inom denna inriktning finns det egentligen inga allomfattande rätt och fel på hur man skall utforma sin organisation eftersom det finns så många olika framgångsrika organisationer som på många sätt är unika och skiljer sig ifrån andra framgångsrika organisationer. Mycket av kunskapen kring hur du skall försöka dig på att analysera dessa organisationer går ut på att försöka se dem ur olika synvinklar, synsätt eller ”glasögon” som vissa av lärarna i högskolan brukar kalla det. Dessa glasögon kan man säga är olika koncept vi har lärt oss att använda och analysera organisationerna genom kurserna Organisation och ledarskap I & II samt de kurser vi läste inom inriktningen Management. Anledningen till att jag och Cristian valde att göra ett examensarbete om employer branding var för att vi tyckte att detta koncept var någorlunda nytt, intressant och för oss två som snart kommer ut i arbetslivet, högst relevant.

Att skriva denna uppsats var väldigt givande för mig eftersom det är första gången man får en sådan stor uppgift över en längre tid som är ganska fri men där mycket vikt läggs på att ta sitt eget ansvar och där en del nya kriterier bör uppfyllas för att kunna utföra uppgiften. Till en början kändes uppgiften kanske lite överväldigande eftersom man inte hade kunskap kring hur man bäst tacklar denna studie. Jag är glad över att vi i Management kursen som är huvudkursen på Managementinriktningen fick en uppgift som kallades ”c-uppsats” light som är en lightversion av en ”riktig” c-uppsats. Den gav mig i alla fall en liten förberedelse för vad som väntade. När det kommer till att göra en sådan stor uppsats som vi har gjort är det i min synvinkel väldigt viktigt att man har ett bra partnerskap och kommunikation den andra personen som man skriver arbetet med samt att man arbetar strukturerat. Jag är väldigt glad över att ha gjort detta arbete med Cristian Valdes då hans engagemang, vilja, driv och kommunikation har varit exemplariska under denna tid, vi har komplimenterat varandras styrkor och svagheter mycket bra och jag tror att vi båda har lärt oss något av varandra.

Vi hade från början en tydlig struktur kring vad vi ville få gjort och satte deadlines för de olika delarna i arbetet som båda fungerade för våra personliga scheman och fick sakerna gjorda i tid, detta är något jag anser man inte klarar av utan en mycket god kommunikation. De hinder vi har stött på under arbetets gång har stundtals varit svåra men aldrig överkomliga tack vare vår handledare Christer Thörnqvist som alltid har funnit som en guide och stöd för

oss genom detta halvår. De erfarenheter och kunskaper jag har fått genom att skriva denna uppsats har varit främst att få implementera mina teoretiska kunskaper i till någonting praktiskt. Jag känner också att mitt akademiska språk och analysförmåga har utvecklats ju mer in i arbetet vi har kommit. Att sedan få bra respons från examinatorn under arbetets gång har endast fungerat sporrande och motiverande till att fortsätta på de spår vi har gjort, vilket gör att allt slit har blivit värt det i slutändan.

Bilaga 2

Intervjubilaga för studien

Org. Bokstav	Person 1	Person 2
Organisation A	Respondent 1	Respondent 2
Organisation B	Respondent 1	Respondent 2
Organisation C	Respondent 1	-
Organisation D	Respondent 1	-
Organisation E	Respondent 1	Respondent 2

Intervjuguide

Respondentens bakgrund:

- Vilken är din roll på företaget?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Varför sökte du dig till företaget?
- Hur länge har du jobbat i företaget?
- Vad har fått dig att stanna kvar?
- Har din arbetsroll förändrats och i så fall på vilket sätt?

Intervjufrågor:

- Hur skulle du beskriva företagets organisationskultur?
- Hur förmedlar förmedlas organisationens värderingar, kultur och identitet till medarbetare?
- Brukar ni vid rekrytering lyfta fram vilka värderingar som råder på företaget?
- Hur arbetar ni för att behålla er personal rent konkret? Använder ni några särskilda strategier och metoder?
- Hur arbetar ni för att etablera ett starkt arbetsgivarvarumärke?
- Vad använder ni för strategier för att göra er utmärkande?
- Hur påverkar arbetsgivarvarumärket vilka personer som söker sig till organisationen?
- Vilka fördelar erbjuder ni er personal när ni rekryterar dem och sedan för att behålla dem?
- Hur märker ni av att ni får en mer tillfredsställd personal då ni erbjuder dessa fördelar?
- Hur kommer engagemang och lojalitet (*commitment*) till uttryck på er organisation? Finns det en lojal ömsesidighet på arbetsplatsen? Hur kommer den till uttryck?
- Finns det något ni märker är extra befrämjande för lojalitet och engagemang?

Bilaga 3

Transkribering av respondenternas svar

Hur skulle ni beskriva ert företag och dess organisationskultur?

Organisation A

”Det är många som har stannat ganska länge inom organisation A. Det finns elva tusen anställda i Sverige och det känns väldigt familjärt, samt att man profilerar sig internationellt samtidigt, många är stolta över organisation A och man står för de värderingar som finns i organisation A. Jargonen är inte så hård i kontoret mellan oss tjänstemän, vi klär oss hur vi vill och det finns ingen speciell klädkod. Men däremot ute på byggandet så är det lite mer macho och detta är något vi försöker ändra på. Förhållandet till chefen är otroligt viktigt, mitt förhållande med chefen är prestigelöst vilket känns bra, men det kan variera mellan olika arbetslag. organisation A vill gärna profilera sig som hierarkilös, men tycker personligen att det inte alltid känns så.” – Respondent 1

”Traditionellt är organisationen decentraliserad. Vi jobbar ute i våra projekt mycket, vi försöker att gå ifrån byggdelen och lite av den matchokulturen. Men organisation A går framåt, vi har förändrat en del, men det återstår en del arbete kvar. Man delar med sig av kunskap, det är en väldigt varm kultur. Jag upplever att man är hjälpsamma, intresserade av varandra och andra människor, drivkrafter och sådant. Vi arbetar väldigt mycket med att skapa stöd för chefer för att skapa öppenhet, så att man är chef på ett bra sätt, men vi har väldigt många chefer. Organisation A är som en arbetsmarknad jobbar man på ett visst projekt kan man gå in som specialist på ett annat. Vi jobbar konstant med att alla medarbetare har ett medarbetarår med utvecklingssamtal, utvecklingsplaner, vad behöver medarbetarna och vad behöver man få ut. Sedan jobba med att vi har rätt bemanning.” – Respondent 2

Organisation B

”(Värdeorden), det som kännetecknar oss är: ansvar, trovärdighet och excellens. När det kommer till organisationskultur så är det drivkraft, engagemang som sticker ut här, förutom de här tre värde orden då. Men här är man alltså engagerad, man är driven, man är framåt och man är högt i tak. Det som också kännetecknar organisation B är att det är respektfullt”. – Respondent 1

”Extremt smarta personer, verkligen duktiga personer, drivna och engagerade personer som ständigt vill vara med och utveckla produkter av olika slag. Det finns en stor framåtanda överlag, det är inte något bakåtsträvande som ”så här har vi alltid gjort”, vilket jag tycker är väldigt skönt. Sen är det rätt så familjärt, många har varit här rätt så länge, man känner varandra väl och man känner sig alltid uppskattad på jobbet. Det finns ingen klädkod uttalat,

men när man går på konsultintervjuer så skall man ge ett professionellt bemötande, vilket alla tänker på. Vi har däremot värderingar där det handlar mycket om att man ska vilja utvecklas hela tiden, men det är också upp till en själv att leda sin egen utveckling. Man kan vara öppen i arbetsplatsen och säga vad man tycker och det är viktigt att man behandlar varandra med respekt.” – Respondent 2

Organisation C

”Gemensam vision, gemensamma mål, gemensamt entreprenörskap, gemensamma strategiska teman för alla bolagen. De här teman ger riktning för vad som är viktigt för organisationen som bolag. Vi har också en gemensam ledarmodell och väldigt stor dialog kultur, det ligger i dels att alla butiker är självständiga. Man skapar dialog vart man är på väg gemensamt. Alla medarbetare har egna mål och dessa mål kan uppfyllas genom att hålla god kommunikation med chefen, att ha en dialog vart man är på väg gemensamt och vad som krävs av en för att uppnå dit man vill etc”. – Respondent 1

Organisation D

”Alla företag har ju någon form utav värderings-laddade värdeord. Ett antal värdeladdade ord som man använder, har jag själv varit med och försatt de värdeorden som vi använder: meningsfullhet, omtanke och engagemang. Dessa ord skall ju egentligen kunna användas vart som helst och det är först när man blandar dem till det företagsspecifika som de får betydelse för medarbetarna. Och vi har låtit medarbetarna ladda dessa ord själva. På vilket sätt visar vi omtanke om varandra, hur visar jag att jag är engagerad, på vilket sätt agerar jag när jag är engagerad. Detta är ett företag där jag med ganska gott samvete kan säga att vi lever mycket efter våra värderingar. Värdegrunden är väldigt välkänd i organisation D och det tycker jag är oerhört spännande, men det bygger väldigt mycket på att vi har engagerade medarbetare. När vi pratar om hur man skall göra något pratar vi ofta om termer av egenskaper att du skall vara aktiv, eller att du skall vara proaktiv, eller att du skall vara engagerad. Dessa egenskaper betyder jättemånga saker och då måste man diskutera på vilket sätt visar vi engagemang mot varandra och mot våra kunder. Vi har en medarbetardialog varje år och försöker följa upp för att vi lever efter våra värdeord”. – Respondent 1

Organisation E

Jag skulle beskriva att det finns väldigt många organisationskulturer här, varje institution har sin egen. Om vi gör det väldigt översiktligt och övergripande så finns det två olika som är lite i konfrontation med varandra. Vi har dels akademien som är ”högstatus”, konkurrens, stor frihet och man kan vara på olika ställen i några veckor för att sedan sitta hemma och jobba. Och så har du stödverksamhetens kultur, låg status på många ställen, Här ges man inte så mycket frihet. Och då skall dessa två kulturer jobba ihop och då blir det en del konflikter. I praktiken kan man tycka att man ser på människor på olika sätt men i praktiken så jobbar vi med detta. Det som är trixigt i min roll är att akademien är i stort sätt manlig och administrationen är kvinnlig. Så ibland när man gör dessa enkäter kan man se att killarna trivs jättebra men tjejerna trivs inte så bra, då måste man tänka rätt om det är ett

jämställdhetsproblem eller ett hierarkiskt problem så att man inte försöker lösa ett jämställdhetsproblem som ett hierarkiskt problem och tvärtom. Det är inte alltid helt lätt. En enhetlig kultur tror jag inte att vi får men jag tror att det kan skapas en plattform av värderingar som man jobbar efter. Även om någon är framgångsrik och drar in väldigt mycket pengar för vår verksamhet är det inte okej att vara taskig och arrogant. – Respondent 1

”Den är lite dubbel, återigen skall man ha med sig att jag jobbade på IKEA innan jag kom hit i 4-5 år som är väldigt annorlunda på många sätt. På ett sätt är det väldigt individualistiskt, man forskar och man mäts på olika index på individnivå men samtidigt så tycker jag att det finns en känsla som att man vill jobba tillsammans och vi försöker liksom prata kring ledarskap och medarbetarskap, jobba tillsammans, det är en bit kvar men det finns en viljeinriktning som jag tycker är bra. Det finns kanske en skillnad på kulturen hos stöds grenen och den akademiska kulturen men där jag jobbar, jobbar vi väldigt mycket med att alla behövs. Oavsett vilken roll man har så har man ett syfte, en mening och kan bidra till det stora hela. Visst är det många gånger schismer mellan kärnverksamheten och stödet men jag tycker att forskningsorganisationen och chefer värderar stödet jättehögt och inser att när man väl får ett bra stöd, oj vilket lyft det skapas. Det finns en ökad förståelse. Man kan tycka att människor ser att de som man jobba nära till dem behövs, men de personer som man inte ser kanske folk i organisation E uppfattar som de inte behövs. Den tror jag finns i många andra organisationer också. En vanlig organisation gör man kanske karriär på att vara chef, gruppchef eller team-leader vad det nu kallas. Här forskar du, är du duktig forskare och det kanske behövs en avdelningschef då tittar man på vem kan ta det, sen så blir du chef. Du får ju oftast inte lära dig successivt att bli chef sedan så blir du chef över de som forskar tillsammans med så är du det i tre år sen så kanske någon annan tar det. Forskningskollegorna kan anses som viktigare en chef här kanske. Det är nog inte alltid att man tar upp problemen med chefen för att han eller hon är chef utan för att det är en forskningskollega. Här är det även så att om organisation E har ett övergripande mål så har många sina egna forskningsmål, man är inte så jätteintresserad av verksamhetsplaner och de stora målen. Vi försöker jobba med att försöka få upp att det är viktigt att se sin del i helheten. Här kan det bli så att alla har sitt eget lilla företag i företaget så att säga. Med ganska så olika inriktningar så det är lite svårt ibland”. – Respondent 2

Hur förmedlar ni organisationens värderingar, kultur och identitet till medarbetare?

Organisation A

”Vi brukar kalla detta för våra fem nollor: noll etisk övertramp, noll miljöincidenter, noll kvalitetsfel, noll arbetsplatsolyckor och noll förlustprojekt. Vi brukar genom våra introduktioner för våra nyanställda gå igenom våra värderingar som då är dessa fem nollor. Aktiviteter som veckomöten och utvecklingssamtal är kanaler som vi använder för att påminna medarbetarna om våra värderingar”. – Respondent 1

”Vi har ju väldigt grundade tydliga värderingar, från att man möter någon i attraktionsgruppen till vårt varumärke märker man i stort sätt vad vi står för. Sedan följer dessa värderingar med i

rekryteringsprocessen, alla intervjuer, introduktionsprocessen. Exempelvis är säkerhet och etik ett par av våra värderingar, de följer med hela vägen. Sedan följer man upp detta i utvecklingssamtalen, hur har du agerat inom säkerhet exempelvis. Hur kan du förbättra dig på din arbetsplats? De följer med framåt hela vägen kan man säga. Följer man inte dessa blir man faktiskt tillrättavisad, det är mycket kontroll på att man också agerar enligt våra värderingar”. – Respondent 2

Organisation B

”När man kör introkurs vilket är på två dagar för alla nyanställda, så får man en dragning av olika funktioner bl.a. HR, där man då kör workshops kring våra värdeord (ansvar, trovärdighet och excellens), detta är vad vi gör rent aktivitetsmässigt. Värderingar finns alltid med i mallar, introkurser och finns i material som chefer kan använda. Men det som är viktigt för oss är att skapa en identitetskultur i organisation B. Det är så många människor från olika delar av världen som kommer hit och jobbar med oss vilket också gör att det redan här blir en kulturfråga, därför är det så viktigt att skapa en organisation B känsla och detta genom avdelningsmöten, afterwork, avdelningsfest, invigningsfest, avdelningslunch, skidresa, kick-off etc. Värdeorden ansvar, trovärdighet och excellens är mer internt som säger ”det här är vi”. – Respondent 1

”Det är alla ledningsgruppsmötena som bestämmer vilka strategier, och alla chefer har möten med sina respektive divisioner. Vi trycker mycket på organisationens värderingar o kultur genom intro kursen”. – Respondent 2

Organisation C

”De gemensamma värderingar som man vill försöka nå ut till samtliga anställda är: enkelhet, tänker enkelt först t.ex. allt från hur man kan göra allt enklare i vad man har som vision och t.ex. om årets successionsprocess där vi resonerar om hur vi kan förenkla den jämfört med förra året. Skapa värderingar genom engagemang för samhället och i varandra. Att verkligen vilja arbeta tillsammans och arbeta inför ett hållbart samhälle. En del av våra värderingar är också en del i att faktiskt fråga människor hur de uppfattar dessa värderingar och hur de tänker kring dem”. Respondent 1

Organisation D

”Det är för oss varje chefs ansvar att jobba med sin egen grupp, sedan får varje ledningsgrupp inklusive Koncernledningen analysera till vilket sätt vi uppfyller värdegrunden när vi exempelvis tar ett beslut och då tittar vi på konsekvenserna för det här beslutet. Ibland handlar det inte alltid om att man skall vara ”snäll”, utan det handlar om att vi skall vara tydliga”. – Respondent 1

Organisation E

”Då har vi precis förra året tagit fram och implementerat en ny introduktionsutbildning för alla som börjar arbeta hos oss. Introt handlar också om vad organisation E vill vara för

arbetsplats, då pratar vi om vad universitet är och att man kan tänka kritiskt, fritt och jämlikt men även om att vi har nolltolerans mot all form av trakasserier, vad vi har för policys, allt det här går vi igenom. Att vi är föräldravänliga som är en punkt i vår policy, innebär att vara föräldravänlig och då är vi schyssta och flexibla och försöker fixa det. Vi går igenom allt ganska skarpt och vad vi vill vara för arbetsplats och vilken arbetsmiljö vi vill ha. Vi har tagit fram ett eget film-material om härskartekniker hur man kan oskadliggöra och förlöjliga varandra för att visa att så här vill vi inte ha det här, och skapa medvetenhet. Det är ena halvan sedan är andra halvan om att vi försöker vara ärliga med hur det ser ut i verkligheten, då visar jag enkätresultat, vart det funkar bra och vart det verkar fungera sämre. När det gäller frågor om återkoppling med chef, organisationens övergripande mål och strategier så fattas det lite arbete. Dessa är på engelska (vissa av fakulteten kommer utomlands) då gäller det att visa att vi är i Sverige och vi vet att många av dessa kommer ifrån andra länder och då gäller inte de här värderingarna/lagarna här”. – Respondent 1

”Genom medarbetarsamtal som till en början ansågs ganska onödigt när jag väl började jobba här, men nu anses det ganska värdefullt att ha dessa samtal och prata med personalen lite mer strukturerat. Men sedan så försöker vi också ha workshops i samband med medarbetarundersökningen som också är relativt ny (3år). Där försöker vi se hur vi är mot varandra, hur vi vill ha det på vår arbetsplats. Vi har pratat en hel del om medarbetarskap. Där en del institutioner som har kört, men det planeras att bli ett mer centralt verktyg att använda. Vi har också nyinstatad en gemensam introduktion där vi trycker på vilka värden vi står för. Det smygs in lite överallt kan man säga. När jag kom hit var det lite som vad sjutton vill organisation E då? Då började man med ett värderingsprojekt bara på administration och service. Man kan inte bra vara en del av organisationen, det måste vara hela. De här ledorden är ganska nya när man jämför med IKEA där dom sitter på väggarna. Inte ens jag som jobbar med organisation E:s frågor dagligen kan rabbla värderingarna men Ikeas personalidé tror jag fortfarande jag kan. Det är ganska nytt, det tar tid”. – Respondent 2

Brukar ni i rekryteringsprocessen lyfta fram vilka värderingar som råder på företaget? Varför?

Organisation A

”Det är viktigt att lyfta fram organisation A:s värderingar och att dessa ska matcha med de ansökandes värderingar. Exempelvis när vi går ut till olika skolor så berättar vi om våra fem nollor som organisation A står för och att det är väldigt viktigt att människor vet om detta när de ansöker till organisation A”. – Respondent 1

”I rekryteringsprocessen gör vi beteendebaserade intervjuer exempelvis om man frågar om säkerhet så går man ofta in på vad betyder säkerhet för dig, kan du ge några exempel på hur man arbetar säkert. Våra värderingar genomsyrar hela rekryteringsprocessen så man säkerställer att personen förstår vad organisationen A står för. Vi rekryterar på värderingar och kunskaper, för seniorer är det kanske viktigare vad du har gjort innan men självklart är värderingar en viktig aspekt. Det svårt att ändra värderingar om man inte har det i hjärtat liksom”. – Respondent 2

Organisation B

”Vi har en allmän rekryteringspresentation som alla chefer ska använda sig av. I denna presentation går vi in framförallt på det här med people orienting, progressive thinking och passionful technology men även våra värdeord. Detta ska alltid vara med i samtliga rekryteringssammanhang, detta för att vi skall vara enhetliga i vårt varumärke”. – Respondent 1

”När vi har introkurs för våra nyanställda så trycker vi mycket om organisation B:s värderingar. Denna presentation skall alltid köras oavsett vilken roll man skall tillsättas. Där pratar vi mycket om b.la. att vi är partner till SOS barnbyar, vi har mycket aktiviteter och går igenom diverse värden vi har”. – Respondent 2

Organisation C

De gemensamma värderingar som man vill försöka nå ut till samtliga anställda är: enkelhet, tänker enkelt först t.ex. allt från hur man kan göra allt enklare i vad man har som vision och t.ex. om årets successionsprocess där vi resonerar om hur vi kan förenkla den jämfört med förra året. Skapar värderingar genom engagemang för samhället och i varandra. Att verkligen vilja arbeta tillsammans och arbeta inför ett hållbart samhälle. En del av våra värderingar är också en del i att faktiskt fråga människor hur de uppfattar dessa värderingar och hur de tänker kring det”. – Respondent 1

Organisation D

Dels försöker vi kommunicera detta innan processen. När du väl sitter sedan och jobbar hos oss så jobbar du fortfarande med vår kultur och våra värderingar kring vad de betyder för oss. Vi kanske frågar dig vad omtanke är, vad tänker du då? Det skulle kunna vara en typisk fråga. Oftast är det viktigt att man kan anpassa sig och att man kan trivas i vår organisation men samtidigt är det svårt att få alla att anpassa sig till vår specifika kultur, vi vill även ha lite sunda människor som ifrågasätter vårt varumärke, det bidrar ju sedan till utveckling och om alla tänker lika och alla gör alla saker lika i alla lägen då händer det inte så mycket. Det måste någonstans finnas en acceptans för värdeorden att vissa delar funkar, men allt behöver inte funka. Det gynnar oss att vi har människor som tänker lite annorlunda, mångfald helt enkelt”. – Respondent 1

Organisation E

”Än så länge gör vi inte det. Det kanske nämns lite så men vi hade kunnat göra ett mycket bättre arbete. Att man identifierar sig med värderingarna är ett kriterium för att kunna befordras inom akademien men för att få en anställning om man är en framstående forskare kan vi ha lite överseende och vi är nog mer toleranta än andra om du inte har så bra värderingar. Du kan vara lite knepig bara du är en bra forskare. Det finns nog en andel högre personer med en del diagnoser. Vi går mer på den vetenskapliga meriteringen, så länge det inte är en helt omöjlig person så får de oftast anställning. Sen så är det så att man kan ju alltid prata om massor med värderingar man har men om det sedan börjar brinna här behöver det inte betyda att man kommer följa dessa”. Respondent 1

”Vi jobbar inte alls värdebaserat som på IKEA. Här är det lite dubbelt även om vi säger att öppenhet kring medarbetarskap så är det ändå andra parametrar exempelvis hur du har presterat, hur mycket du har citerats och hur mycket artiklar som har publicerats som avgör. Det är svårt för att hävda att du inte kan leva efter organisation E:s kultur för att den är ganska oprecis och att det ändå är den individuella prestationen som är det viktigaste. Så det är alltså ingen glasklar grej på något sett. Jag tänker ju att vi skall arbeta långsiktigt med detta, men det är en lång väg dit. Vi har påtalat det att vi behöver ju en mer uttalad intern strategi inom dessa frågor. Men vi kan inte driva dessa frågor själva utifrån HR utan det har blivit lite att det här skjuts upp. Vi gör lite här och lite där och vi kan men vi har inte helhetsbilden, detta är min egen upplevelse. Det vi försöker med i stora internationella rekryteringar är att det har oftast vänts till personer som är i 30-års åldern och då lyfter vi fram våra värderingar kring familjevänligheten, att det är okej att ta hand om barnen, att det är föräldralön, inga tidiga och sena möten etc”. – Respondent 2

Hur arbetar ni med att rekrytera er personal rent konkret? Använder ni några särskilda strategier och metoder? Vilka? Hur gör ni för att behålla er personal?

Organisation A

”För att behålla personal så är en av de viktigaste sakerna att det skall finnas möjlighet till personlig utveckling, att det finns en tydlig plan för medarbetaren, hur man bidrar med sin del och vart man vill se sig sedan, detta gör man med chefen på utvecklingssamtal. Organisation A erbjuder en karriärplan och det är upp till individen att ta beslut om att utveckla sin kompetens”. – Respondent 1

[Respondenten ansåg att de inte kunde uttala sig tillräckligt i denna fråga] – Respondent 2

Organisation B

”Förstärker den professionella utvecklingen. Vi erbjöd exempelvis ingen karriärtrappa för våra medarbetare för några år sedan, men har implementerat detta nyligen. Att erbjuda medarbetarna utvecklingsmöjligheter kommer säkert leda till att medarbetarna väljer att stanna kvar, utfallet vet vi inte än då vi valt att implementera denna karriär-plan rätt nyligen men den ingår nu som en del av vår strategi för att behålla vår personal i organisation B. Huvudfokus för oss är att behålla talangfulla medarbetare.” – Respondent 1

”Vi arbetar både med att annonsera ut lediga tjänster, tar emot spontanansökningar och headhuntar genom olika nätverk. Då vi är ett företag med en stor bredd och då behöver vi ofta rekrytera allt från nyexaminerade ingenjörer till väldigt seniora ingenjörer, vilket gör att vi måste ha olika strategier.

När det gäller studenter, ser vi till att använda sociala medier mycket, bjuda in de till olika typer av studentevent och har med oss exempel på lediga tjänster när vi besöker universiteten t.ex. på arbetsmarknadsdagar. Här gäller det att vi ser till att studenterna får en kännedom av oss tidigt under sin utbildning, så att de kan få en ordentlig bild av oss som arbetsgivare redan innan de tar sin examen. Vi erbjuder även en extra ”slant” till våra medarbetare som tipsar om

potentiella medarbetare som sedan blir anställda, då vi vet att våra medarbetare idag förmodligen känner många som skulle passa att arbeta just hos oss. När det gäller mer seniora personer, är det också vanligt att de redan känner någon som arbetar hos oss idag och därför söker sig hit. Här har vi en liten annan approach i våra annonser för att locka de lite mer seniora personerna till oss. Vi ser även till att befinna oss på bransch-mässor och event som riktar sig till personer som redan idag är yrkesverksamma, vilket brukar vara bra. Förutom det ser vi även till att använda oss av sociala medier och headhunta, d.v.s. söka efter personer via olika nätverk som idag redan arbetar någon annanstans. Utöver detta uppmanar vi alla medarbetare att dela lediga jobb och inlägg i sina egna sociala mediekanaler för att kunna sprida informationen om oss till sina vänner och bekanta”, Respondent 2

Organisation C

”Både ja och nej, men vi började egentligen med att tycka att det är jätte viktigt att man har det vi kallar för ett nappsamtal vilket är ett årligt samtal för att planera dina mål i livet o vilka förutsättningar du behöver för att nå målen. Det kan ligga en del kompetensutveckling och det är det som gör att personalen väljer att stanna när de får dessa möjligheter. Organisation C erbjuder medarbetarna en karriärstege. Strategin kan alltså vara att vi erbjuder medarbetarna utveckling att växa i organisation C. Själva metod-delen är att ha dessa nappsamtal som är väldigt viktigt, att chef och medarbetare har en bra dialog nu och på längre sikt. Vi erbjuder medarbetarna en chans att utvecklas i organisation C och få chansen att göra karriär, samt så får man möjlighet att utveckla sin kompetens om medarbetaren önskar det”. – Respondent 1

Organisation D

”Det är ganska mycket, Employer branding handlar om så många saker dels att det finns en grund, vi måste betala vettiga löner, men det måste även vara anpassat till din ålder så vi har olika nivåer för olika åldrar. Om du börjar hos oss kanske du fokuserar på att först få en schysst lön, men när du kanske sedan får barn blir det viktigt att du har en organisation som stöttar dig lönemässigt under en period då du kanske är föräldraledig. Men du kanske även är intresserad av mer semester eller ledighet och då försöker vi hitta en bra lösning som kan passa olika typer av behov. Det finns väldigt mycket utvecklingsmöjligheter och karriärstegar inom IT. Vi försöker skapa möjligheter för utveckling men mycket ligger på den individuella medarbetaren att aktivt söka vidare. Då kan det handla om som sagt antingen om ett jobb på samma avdelning eller att bli ännu mer specialiserad. Där är utvecklingssamtalet viktig och vi jobbar med något vi kallar för utvecklingsdialog där vi har fyra samtal varje år just om hur arbetet går men också vad man vill i framtiden”. – Respondent 1

Organisation E

[Respondenten ansåg att de inte kunde uttala sig tillräckligt i denna fråga] – Respondent 1

”Det är väldigt dubbelt, upp till en viss nivå. Det finns många doktorander och doktorer är ju tidsbegränsande tjänster som på något sätt skall alterneras. Men däremot när du har en fast tjänst så är det ingen som slutar. Det kan jag snarare tycka är ett problem det med. När man

väl har kommit hit så kan man tycka att jag aldrig lämnar min plats. Vi måste vara tydliga att alla inte kan vara kvar, man måste veta vad som gäller. Hur saker och ting funkar, vad för kriterier vi har, avstämningar, uppföljningar. Det har vi jobbat mycket med de sista åren. Vi har ett ledarskapsprogram som vi vill att alla i XXX skall gå någon gång under sina fyra år, det handlar mycket om personlig utveckling. Öva sitt eget ledarskap även om de inte blir kvar i organisation E så skall de kunna leverera på andra arbeten". – Respondent 2

Vilken betydelse har ett arbetsgivarvarumärke?

Organisation A

"All betydelse, för att vi skall kunna utveckla oss och få den kunskap och kompetens som vi behöver så krävs det att vi har ett starkt arbetsgivarvarumärke, annars kommer vi inte kunna locka till oss de rätta kompetenserna till organisation A". – Respondent 1

"Vi står för sunda värderingar, vårt arbetsvarumärke är jätteviktigt". – Respondent 2

Organisation B

"Jättestor betydelse, vi vill ha de bästa talangerna i organisation B, då vi vill att de dessutom skall representera ett av våra värdeord som är excellens". – Respondent 1

"Jättestor betydelse, vi har precis tagit fram ett nytt koncept som kallas för "we want more brains" som är vår externa och interna varumärkesstrategi och då skall vi exempelvis alltid ha med oss budskapet om allt vi gör i eventsammanhang, så skall det alltid finnas en koppling till hjärnan någonstans i montern eller i "give-away" påsen där det finns en sådan grej i. Beroende på vilken ort du jobbar så kanske man får arbeta hårdare med att göra varumärket synligt, då t.ex. Trollhättan kanske inte känner till varumärket, så gäller det att arbeta lite hårdare med att göra den mer igenkännbar". – Respondent 2

Organisation C

"Jättestor betydelse, organisation C:s arbetsgivarvarumärke är en spegling utav vårt varumärke åt vår kund. Organisation C:s varumärke är väldigt välkänt bland kunder i Sverige. Har förmåner att kunder vill skapa en relation med organisation C. Det finns över elva miljoner kundbesök varje vecka i organisation C:s butiker, människor är alltså på vårt jobb. Våra butiker är alltså skyltfönster för vad organisation C är. Det är mycket viktigt för oss att kunderna känner förtroende för varumärket, att de tycker det är bra, som man blir nyfiken på och som kan få människor att känna att det är någonstans man kan tänka sig arbeta". – Respondent 1

Organisation D

"Först är det viktigt att ha kännedom om organisation D, sedan handlar det om att veta vad man kan göra hos organisation D. Vi är mest förknippade med våra produkter så det är inte säkert att folk vet vilka olika typer av jobb vi erbjuder bara för att du ser en organisation D logga utan du förknippar oss oftast med våra produkter. Nästa nivå är att känna till och bli

intresserad utav oss. Vi har mycket information på vår egen sajt och vi arbetar väldigt mycket med att försöka skapa intresse, om du har kompetenser som vi är intresserade utav vill vi gärna att du skall söka till oss”. – Respondent 1

Organisation E

”Jag tror att det är väldigt viktigt vad organisation E har för varumärke. Att vi är rädda om det, vårdar det och vill någonting med det. Vi är ett litet universitet i ett litet land i utkanten av Europa, så att jag tror att det är jätteviktigt att vi vårdar om det och att det är forskningstungt och att vi nischar oss på vissa forskningsområden så som transport, nanovetenskap. Vi har ett stort grafenprojekt, vi är kända i Europa på det”. – Respondent 1

”Alla har en uppfattning på ett eller annat sätt. Vanliga varumärket och arbetsgivarvarumärket hänger tätt ihop. Jag är väldigt osäker på hur organisation E:s arbetsgivarvarumärke uppfattas utifrån. Organisation E har ett bra rykte och många vill arbeta här. Men det kände aldrig jag när jag sökte jobb”. – Respondent 1

Hur arbetar ni för att etablera ett starkt arbetsgivarvarumärke?

Organisation A

”Vi arbetar väldigt mycket med att synas genom t.ex. sociala medier, och hur man arbetar med just min roll så handlar det om att vara på arbetsmarknadsdagar och visa upp sig där och att man är med på olika events, projektbesök och att man formar tävlingar och bjuder in studenter för att se hur det är på organisation A. Jag arbetar mer externt alltså mer utåt. Minst lika viktigt att sköta avvecklingsprocessen på ett bra sätt när medarbetarna väljer att sluta då en missnöjd medarbetare kan skada arbetsgivarvarumärket”. - Respondent 1

”Vi jobbar väldigt mycket med vår EVP, vad du får ut från oss när du börjar hos organisation A och vad kan vi förvänta oss av dig. Vi förmedlar det att vi är globala, våra utlandsmöjligheter, våra utvecklingsmöjligheter då vi är en stor organisation samt att vårt varumärke står ju för vissa saker. Vi arbetar med sociala medier men även med mycket events, kontaktsamtal, vi är även med på 29 arbetsmarknadsdagar. Vi är även mycket med i utbildningarna då vi föreläser om en grön och säker teknik. Hur vi bygger, vilka material använder, sustainability, det finns massor med element. Vi ser även våra medarbetare som ambassadörer det är dom som är det sanna varumärket skulle jag säga”. – Respondent 2

Organisation B

”Vara ett trivsamt bolag för det första. Sedan är det ju varumärket, hur syns du, hur sticker du ut, vad pratar du om på mässor, hur ser våra rekryteringsprocesser ut, hur ser annonser ut, hur klär vi oss, allt detta bidrar till att vi skapar ett starkt arbetsgivarvarumärke. Jag kan inte yttra mig så jätte mycket då jag arbetar mer internt medans respondent 2 arbetar mer externt så hen borde veta lite mer om det här”. – Respondent 1

”Förutom att självklart finnas på sociala medier, dela inlägg, lediga jobb osv, så försöker vi vara med på så många som möjligt av de arbetsmarknadsdagar och events som universiteten och andra aktörer anordnar. Vi ser även till att under perioder använda oss av olika dagstidningar med annonser och information om oss. Vi har dessutom påbörjat en typ av mentorskapsprogram, där vi ser till att ta in studenter som har något år kvar av sin utbildning som i form av en mentor får information om oss och i gengäld hjälper oss att sprida vårt varumärke på just sitt universitet. Genom detta kan vi sprida informationen om oss på ett mer naturligt sätt och samtidigt ge studenter en bra chans att få in en fot på ett företag. Sen handlar det även hela tiden om att alltid kommunicera information om oss som stämmer internt och inte lova guld och gröna skogar om det inte är så det är ”på riktigt”. – Respondent 2

Organisation C

”Genom att vi gemensamt har en tydlig fokus på kvalitet och etik men också att vi delar visionen om nöjda kunder”. – Respondent 1

Organisation D

”Då jobbar vi på lite olika sätt, dels så har vi en sida på LinkedIn där vi kommunicerar och rekryterar ifrån. Vi jobbar också då med olika typer av fysiska nätverk, talangnätverk och liknande. Sedan så jobbar vi genom Employer branding genom banners, vi kör kampanjer i olika ställen, mobil.se exempelvis. Om man är lite intresserad av oss kan man lätt klicka där och komma vidare för att se vilka vi är och vilka jobb vi har. Vi jobbar lite på olika sätt i olika sammanhang”. – Respondent 1

Organisation E

”Att ha nischat oss på våra styrkeområden (hållbarheten) och göra bra forskning tror jag bidrar till att stärka vårt arbetsgivarvarumärke eftersom de flesta forskare kollar på hur forskningen ser ut när de söker till ett universitet. Hur kringutrustningen ser ut, finns det bra labb, andra kända forskare man kan jobba med etc. Sedan har det funnits händelser där studenter har dött vid fyllefester som påverkar vårt arbetsgivarvarumärke vilket är oerhört tragiskt”. – Respondent 1

”Vi har ju ganska höga löner på administrativ personal tycker jag. Vi har väldigt förmånliga kollektivavtal som är en rest av det statliga. Det tror jag inte man tänker på utifrån men det är något som jag försöker lyfta på när vi rekryterar, vi är ganska generösa med semester och vi har bra löner. Det finns mycket förmåner i kollektivavtalet, men sådan brukar man inte se förrän man börjar arbeta. Vi har egentligen ingen aktiv varumärkesstrategi, om vi har det så vet jag inte om det”. – Respondent 2

Vad använder ni för strategier för att göra er utmärkande?

Organisation A

”Vi har några konkurrenter som är ungefär lika stora och profilerar sig på ungefär samma sätt. Strategier som särskiljer oss från andra byggbolag är den internationella prägel som organisation A har. Detta har vi märkt framförallt från unga nyexaminerade ingenjörer, att de då ser möjligheter att man kan göra karriär utomlands. Vi har ganska stor verksamhet utomlands och i USA framförallt. Organisation A kör ganska mycket med just nollorna, man jobbar mot korrelation och att man försöker göra byggandet så grönt som möjligt, man tar ett större socialt ansvar. Organisation A anser sig som en större samhällsaktör vilket också kanske särskiljer oss från de andra konkurrenterna”. – Respondent 1

”Dels så tror jag att vi i vår bransch är ganska globala, vilket intresserar många, vi står för våra värderingar, utvecklingsmöjligheterna intresserar många.” – Respondent 2

Organisation B

”Vårt EVP är unikt i organisation B. Vi har dessutom ett koncept som heter organisation B Brains vilket vi troligtvis är ensamma om. Man gör då här olika XXX-aktiviteter, man har ”XXX-tröja” på sig, detta gör vi rent marknadsföringsmässigt. Det viktiga här är att vara sann”. – Respondent 1

”Vi har lite olika strategier just nu, till och börja med så har vi samma monter, så oavsett vilken mässa vi är på så skall man alltid känna igen Organisation B och att vi gör precis samma sak bara att det är olika personer i montern. En annan sak är att vi skickar ut nyhetsbrev till våra studenter och de alltid ska vara enhetliga och dessa skickar vi enbart centralt, alltså härifrån huvudkontoret. Vi har samma budskap i samma annons dvs oavsett vilken ort du sitter på och vilken roll du har så skall vi ha samma enhetliga annonsutformning. Andra strategier som gör oss utmärkande till skillnad från andra större konkurrerande bolag, är t.ex. vid mässor när vi inte har den största montern i jämförelse med de andra större bolagen, men då ser vi till att vara mer proaktiva till exempel istället för att bara stå på mässor så har vi börjat ta in studentambassadörer från de program på universitetet där vi vet att vi har ett rekryteringsbehov. På så sätt får de hjälpa oss att vara kanalen ut till universitetet. Så kanske en vecka innan mässan så har vi en föreläsning så att de kommer ihåg oss redan när vi står på mässan”. – Respondent 2

Organisation C

”Erbjuder dessutom medarbetarna att skapa balans i livet. Försöker skapa goda förutsättningar för att uppnå balans i livet. Organisation C erbjuder medarbetarna flexibilitet i arbetslivet, exempelvis så kan man få möjligheten att arbeta hemma då man inte kan komma in till kontoret då man fått förhinder av något slag. Organisation C erbjuder en stark föräldrapenning, man ska känna att man kan vara föräldraledig utan att det påverkar lönen så

mycket, vilket också är ett sätt att jämna ut mellan könen. Vi har mycket kopplat till hälsa, nästan på alla arbetsplatser så finns en träningslokal där man kan träna på lunch eller mitt på dagen. Allt detta bidrar till att skapa en balans i livet”. – Respondent 1

Organisation D

”Egentligen handlar det väldigt mycket att vi pratar om vårt uppdrag, vi är inom spelbranschen vilket är lite speciellt. Vi har ett uppdrag att sälja ett antal timmar spel med ett socialt ansvar. Det vill säga att vi tar ansvar för spelets baksida också, det gör inte alla andra kan jag säga vilket är ganska ovanligt, där utmärker vi oss. Det är just vår utmaning att jobba i ett sådant bolag, att bara tjäna så mycket pengar som möjligt är inte så avancerat men att i vårt fall blir det en väldigt speciell situation där man skall sälja men göra det med ansvar. Många saker i bolaget och dess struktur är dagliga utmaningar. Men just employer branding strategin är att jobba fokuserat med de employer branding grupper där det är svårt att rekrytera, mobila APP utvecklare”. – Respondent 1

Organisation E

”Att vi försöker lyfta fram det vi är unika på är det viktigaste”. – Respondent 1

”Vi har tagit fram en annonsstrategi, vi har våra ledord men vi har ingen egentlig konkret plan. Vi har som mål att bli en av de 10 bästa tekniska högskolorna i Europa vid 2021 och vi trycker på det vi kan erbjuda vid sidan om. Vi pratar mycket om hållbarhet och pratar om ett hållbart arbetsliv men jag vet inte om det är så mycket som har kommit utanför våra egna väggar. Men vi lever mycket på gamla meriter och organisation E:s övergripande rykte”. – Respondent 2

Till vilken grad påverkar arbetsgivarvarumärket vilka personer som söker sig till organisationen?

Organisation A

”Väldigt stor påverkan, det är arbetsgivarvarumärket som lockar nya medarbetare. Vi kan inte tävla med lön, då exempelvis organisation B erbjuder mycket högre löner. Men då tror vi att det är våra värderingar som gör att människor ansöker till organisation A”. – Respondent 1

”Till stor del, står man inte för våra värderingar då har man det tufft att jobba i organisation A. Så på så sätt tror ja att vårt arbetsgivarvarumärke är jätteviktigt. Att vi attraherar rätt typ av medarbetare”. – Respondent 2

Organisation B

”Det påverkar andelen sökande till stor del”. – Respondent 1

”Det är väldigt avgörande. Man skall t.ex. alltid få ett ordentligt svar när man har sökt sig till organisation B. Inom det affärsområdet jag är i, så påminner vi ofta cheferna detta och stötta cheferna att inte glömma viktiga saker som jag nämnde innan att ge de ansökande ett

ordentligt svar efter ansökan, eller vad de måste ha med i annonsen. Vi måste dessutom hela tiden förmedla samma budskap”. – Respondent 2

Organisation C

Det vårt arbetsgivarvarumärke står för påverkar vilka som attraheras av oss och som söker anställning. Genom vår stora varumärkeskännedom har våra sökande en bild av oss som gör att de som inte ”gillar” organisation C de söker heller inte

Organisation D

”Det är lite olika är du marknadsförare då vet du väldigt mycket om oss då vi är väldigt synliga med vårt produktvarumärke, det innebär att du vet att vi satsar en hel del på vårt uppdrag och kund-kommunikation, det är rätt så tydligt. När det gäller IT så är det inte lika tydligt att du förstår att mer än 1/3 av alla våra anställda jobbar med IT. Det är få som vet det. Där har vi en större kommunikativ uppgift att föra ut det till breda allmänheten speciellt till de målgrupperna, där människor rör sig på olika sätt (nätet) för att få den kompetensen som behövs. Vi vill få människor att gå ifrån att veta, känna till oss till att vilja söka jobb hos oss”. – Respondent 1

Organisation E

”Jag tror att arbetsgivarvarumärket inte har någon större påverkan i den akademiska världen, utan att forskarna väljer universitetet baserat på forskningen och inte så mycket på arbetsmiljön. Men utanför den tror jag att den kan ha en påverkan, ifall det är en bra arbetsmiljö, hur tänker man kring kompetens, vad gör man om det inte funkar, kan jag stå för det som organisation E står för? Där tror jag är en del i stabsfunktionerna kollar på innan de söker sig till oss. Där har det varit en hel del diskussioner kring festandet, kalasen och olyckorna. Hade vi inte tagit tag i detta så tror jag en del av oss hade tänkt att om en arbetsgivare inte tar tag i det här där vill inte jag jobba. Vi kan inte vara i en miljö där unga människor skadas. Någonstans är det ju viktigt, men som sagt jag tror ju att det är lite uppdelat på hur man ser på det”. – Respondent 1

”Alla har en uppfattning på ett eller annat sätt, vanliga varumärket och arbetsgivarvarumärket hänger tätt ihop. Jag väldigt osäker på hur organisation E:s arbetsvarumärke uppfattas utifrån. När vi har rekryterat administrativ personal har vi varit: Organisation E har ett bra rykte och många vill arbeta här. Men det kände aldrig jag när jag sökte jobb”. – Respondent 2

Hur märker ni av att ni får en mer tillfredsställd personal då ni erbjuder dessa fördelar?

Organisation A

[Respondenten ansåg att de inte kunde uttala sig tillräckligt i denna fråga] – Respondent 1

"Dels så mäter man det i medarbetarundersökningen, den är ju temperaturmätare på hur våra medarbetare tycker och tänker. Dels så frågar man väldigt mycket om vårt varumärke, arbetsgivarvarumärke, hur de tycker och tänker men också då hur gruppen, teamen och hur det fungerar med chefen. Där får man en mätning på hur man står. Jag märker att stoltheten har ökat sedan vi har blivit mer aktiva kring vårt arbetsgivarvarumärke på sociala medier. Vi har 2500 projekt igång, många arbetar mer med projektgruppen och glider lire ifrån organisationen då gäller det att vi kan förmedla information, få de att känna sig engagerade och delaktiga i organisationen". – Respondent 2

Organisation B

"Jag har inte mätt det, kan tyvärr inte svara på denna fråga." – Respondent 1

[Respondenten ansåg att de inte kunde uttala sig tillräckligt i denna fråga] – Respondent 2

Organisation C

"Vi gör varje år en medarbetarundersökning, och då ställer vi b.l.a. frågor kring medarbetarengagemanget, för det vet vi genom forskning att engagerade medarbetare är mer tillfreds med sitt jobb, mer beredd att göra det lilla extra för företaget. Vi har inte speciellt hög omsättning på personal heller, och detta är också ett kvitto på att man trivs och gillar det". – Respondent 1

Organisation D

"Två av de viktigaste måtten vi använder är det vi kallar för nöjd kundmedarbetarindex. Som egentligen talar om hur väl man tycker att verksamheten fungerar i sin vardag, det är allt ifrån relationen till chefen till relationen till kollegorna och ett antal andra frågor som vi har indexerat och följer upp. Sedan tittar vi också på ledarskapet hur medarbetarna uppfattar cheferna, detta kallas för ledarskapsindex och det tittar vi också på. Vi kan även se att vi har väldigt höga värden när vi benchmarkar oss med andra både inom och utanför vår egen värld. Du är nära till chefen. Medarbetaren och chefer har ett bra samarbete och en bra kommunikation". – Respondent 1

Organisation E

"Vi har alltid svårt att veta, men om vi tar det anekdotiskt. När jag var helt ny här gjorde vi en

enkät om sexuella trakasserier då var det jättehöga siffror på det så det blev lite panik. Sedan visade det sig också att vi hade jätteproblem med möten, folk var taskiga och drev med varandra, det var jättedåligt. Detta var en anledning till varför vi valde att jobba stenhårt med detta i fem år, vilket innebar obligatoriska utbildningar för alla chefer (rollspel), vi jobbade med härskartekniker i alla grupper, vi tog fram mot-tekniker, vad skall vi göra ifall jag blir osynliggjord, hur skall jag ta plats? Sedan gjorde vi en ny mätning efter fem år då hade det gått ner ifrån 19 % bland kvinnor till 2 %, och på hela populationen sjunk det till 1 % kring (sexuella trakasserier). Där kunde vi se ett väldigt konkret resultat. Sedan tog vi fram föräldrapolicyn som vi jobbade jättemycket med att sprida. Sedan frågade vi folk om de kände till den, då fick vi också se att det såg bra ut med nu. Insatserna kan jag se har gjort jättestor skillnad. Jag tror att chefen i detta fall spelade en stor roll, har man har en chef som tar tag i dessa frågor så tror jag man får en väldigt bra arbetsplats. Om man dock har en chef som inte gör det så tror jag det kan bli svårt att jobba kvar här. Så det ställer rätt så höga krav på chefer". – Respondent 1

"Man vet ju inte skillnaden egentligen, det blir väldigt tryggt och bekvämt här, men flexitid, hög lön leder till att många stannar kvar ändå tror jag". – Respondent 2

Bidrar dessa fördelar även till en eventuell lojalitet på arbetsplatsen?

Organisation A

"Absolut, jag tror att organisation A:s värderingar kan bidra till att skapa organizational committment". – Respondent 1

"Absolut om du känner att min arbetsgivare tror på mig och min utveckling då är det klart att man kanske vill stanna kvar i organisationen men kanske övergå till andra arbetsuppgifter." – Respondent 2

Organisation B

"Vi försöker göra det så intressant för medarbetarna som möjligt för att de inte skall gå iväg någon annanstans. Vi vill alltså sträva efter en organizational commitment och skapa bra förutsättningar för medarbetarna. Vi märker dessutom att människor som slutat hos oss kommer tillbaka vilket är jättekul". – Respondent 1

"En medarbetare som väljer att stanna kvar länge. Framförallt någon som vill företagets bästa och bryr sig om företagets utveckling ur alla aspekter. Att man vågar komma och säga saker handlar också om att man är lojal, t.ex. om man tycker något är dåligt än att inte berätta det. Det är många som identifierar sig med organisationen, speciellt om man är härifrån Göteborg och arbetar i organisation B då det är många som känner till varumärket. Ibland väljer medarbetarna att säga upp sig och arbeta någon annanstans, men väljer att komma tillbaka eftersom de trivs så himla bra. Den bidragande faktorn till varför de väljer att komma tillbaka till företaget är att man har en bra företagskultur, alltså allt från aktiviteter och ge medarbetarna en bra utveckling och att man går ut på spännande uppdrag". – Respondent 1

Organisation C

”Ja det gör det, tittar man kopplat till oss som arbetsgivarvarumärket så har ju ambitionen att vi ska ha en hög intern rekrytering och att det ska vara en öppen process där alla har möjlighet att söka. Detta är bara för att dels är vi en jättestor investering vi som företag har gjort i var och en av oss som medarbetare, men också att jag som medarbetare ska känna att det finns möjlighet att växa i den”. – Respondent 1

Organisation D

”Oftast upplever jag att lojaliteten är kopplad till personen, d.v.s. du är lojal mot din chef och eller mot kollegorna. Vi märker av att väldigt många tycker om att jobba på organisation D. Vi gör avgångsintervjuer med folk som väljer att flytta till andra arbetsgivare. Där är vi oerhört välsedda och folk pratar inte illa om oss. Våra värderingar präglar verkligen oss”. – Respondent 1

Organisation E

”Att mäta statistik på hur länge folk stannar är svårt att göra i denna miljö för att den är så rörlig, vi har en stor del doktorander som kommer in och ut i systemet (naturligt). Men jag kan se en rolig sak i medarbetarenkäten, de som har varit här i 1-2-3 år är jättest positiva och tycker att organisation E är en bra arbetsplats men sedan är det lite missnöje mellan de som har varit där mellan 5-10 år. Men de som har varit här i mer än 10 år är också jättenöjda och positiva. Jag tolkar det som om man tycker att det alltid är toppen i början men sedan om man inte tycker det så försvinner man. Men det finns många som har varit här jättelänge och tycker det är toppen. Ibland kan det även vara knepigt att mäta för vissa av de som är missnöjda är 67 år men väljer ändå att jobba kvar. Så att det är svårt att säga generellt”. – Respondent 1

”Njaa. Man är oftast mer lojal mot sin institution mer än vad man är lojal till organisation E som arbetsgivare”. – Respondent 2

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

Organisation A

”Man sprider kunskap, t.ex. CSR-arbetet i organisation A till sina kompisar eller utomstående personer. Genom att tala väl om företaget så kan detta också relateras till en form av lojalitet medarbetaren har till organisation A. Medarbetarna är väldigt ”committed” till organisation A. De är själva medvetna om att de själva är den största resursen som organisation A har. Tar man hand om sina anställda så stannar de. Vi ser också till att de trivs på jobbet och att de får utvecklingsmöjligheter, genom detta kan man få de bli mer lojala till organisation A”. – Respondent 1

”Jag har jobbat i IT-branschen innan och där tyckte jag att de var många utbildningar, men jag blev helt chockad när jag såg organisation A:s utbildningskatalog. Det är bara du själv som sätter gränserna. Om man sitter på produktionen och känner att man skulle vilja lära sig något annat så kan man under en lunchrast sätta sig med en annan avdelning, de delar jättegärna

med av sin kunskap. Det är en förutsättning för att skapa lojalitet, vill jag så kan jag". – Respondent 2

Organisation B

[Respondenten ansåg att de inte kunde uttala sig tillräckligt i denna fråga] – Respondent 1

”95 % av de som väljer att sluta är supernöjda, och de slutar inte heller för att de tycker att företaget är skit, utan det är för att medarbetarna kanske måste flytta dit kanske organisation B inte finns. Vissa har kanske fått en roll som de inte kunnat erbjudas här i organisation B, de kanske har högre lön eller bättre förmåner som andra företag kan erbjuda. Men vi är som sagt väldigt måna om att medarbetarna är väldigt nöjda när de väljer att avgå”. – Respondent 1

Organisation C

”Ett exempel på lojalitet till organisation C är genom de unga medarbetare ute i butik som gör ett fantastiskt jobb. En stiftelse som heter konungens stiftelse för ungt ledarskap nominerar varje år en ung handlingskraftig ledare, och då brukar organisation C butikerna tillsammans vara med och nominera fram denna person. Att skapa det lilla extra med sin personal, att se var och en av sina medarbetare att vara tillgänglig, att jobba för deras utveckling och att fira de framgångarna som de gör tillsammans. På detta sätt visar man engagemang och gör det lilla extra vilket också då kan sättas i relation till ömsesidig lojalitet på arbetsplatsen. Ett annat exempel är när vi skulle få armband levererade till oss, vilka inte var uppknutna. Vi ringde då runt till kollegorna om de kunde komma tidigare för att knyta pärlarmband. 5 av 5 st som vi bad att komma kom och knöt dessa. Detta hör ju inte till den ordinarie arbetsuppgiften men valde att komma ändå, detta visar också det lilla extra och engagemanget”. – Respondent 1

Organisation D

”Medelanställningstiden i moderbolaget är 13 år och inom IT är den över 10 år vilket gör oss oerhört sällsynta. Vi är jättegglada att de trivs och vill jobba kvar hos oss. Det är faktiskt ett bevis på att folk trivs. Vi är ju ett tjänsteproducerande företag och det innebär ju att medarbetarna och cheferna står för allt vi gör och det är det kapitalet vi har. Det är viktigt att vi har känslan för varandra och lojaliteten”. – Respondent 1

Organisation E

”Det är något av det vi mäter i enkäten, man mäter något som heter ambassadörskap, det går lite modevågor om det i enkäter. Rent konkret handlar det om hur man då pratar om organisation E när jag sitter på en fest tillexempel. Då kan vi se att det är ganska positivt att de flesta av oss skulle rekommendera organisation E som arbetsgivare för någon vi känner för att det är liksom en schysst arbetsmiljö. Vi börjar prata mer och mer om det goda medarbetarskapet, vad har jag för ansvar? Hur vill organisation E att alla skall vara med att bidra till en bra arbetsplats? Vi har tagit fram en del kärnvärden, vi jobbar mycket med detta

på HR avdelningen. Men det är en komplex organisation, det tenderar ofta att man är mer lojal till sin institution än vad man är till hela organisationen”. – Respondent 1

”Vi är väldigt generösa för vi försöker ändå förmedla att vi bryr oss om dig och vi vill ju tro att de skall vilja bry sig om organisationen. Som forskande personal tror jag att det banala som att inse att man är en forskare på organisation E och att man är medveten om att man är på organisation E och gör det man kan för att bidra till organisationen. Inom forskarvärlden finns det ju en helt annan granskande kultur, man granskar varandras arbeten kritiskt”. – Respondent 2

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

Organisation A

”Genom att man har ett bra ledarskap, att man utbildar cheferna och framförallt som HR person att man finns till och stöttar cheferna. Skapar ”organizational commitment” genom att man också redovisar resultatet för medarbetaren, man får på så sätt känna att man själv bidrar med något och att man är en del av organisationen”. – Respondent 1

”Vi har ju en massa idéer som jag tror på att lyfta fram medarbetare skapar engagemang osv. Det är jätteviktigt för oss för utan medarbetare stannar ju organisationen. De är ju jätteviktiga. Sen så är Employer branding jättesvårt att räkna på egentligen för det tar lång tid innan effekterna ger resultat”. – Respondent 2

Organisation B

”Det vi fokuserar på nu är utveckling. Om vi blir bättre på professionell utveckling och kan visa fler goda exempel och att vi kommer få fler lojala medarbetare och pratar bra om organisation B vilket också kan resultera i att fler vill ansöka till organisation B. Detta är alltså en del av vår strategi som ser till att medarbetarna väljer att stanna kvar och blir mer lojala till organisation B”. – Respondent 1

”Vi har tagit fram en ny strategi nu för att man skall kunna veta vilka karriärmöjligheter man har inom organisation B, för det är något som vi har märkt i avslutningsintervjuer att om det är någonting de tycker är mindre bra, så är det då att de saknar den strukturerade professionella utvecklingen. Men för vissa handlar det mycket om att ha en chef som bryr sig väldigt mycket om en och man känner att man kan gå till”. – Respondent 1

Organisation C

”Vår strategi är att engagera och utveckla våra medarbetare och under det finns många olika aktiviteter. Det är klart det finns vissa aktiviteter som är mer främjande än andra. En aktivitet som är kanske mer främjande är att erbjuda medarbetarna utveckling på arbetsplatsen”. – Respondent 1

Organisation D

”Det är alltid svårt att veta. Man måste jobba med hela konceptet hela tiden, du kan inte bara tänka på ledarskap och utvecklingsmöjligheter. En viktig chef och ledare skapar utvecklingsmöjligheter för sina medarbetare. Det handlar att man känner att man är kompetent”. – Respondent 1

Organisation E

”Aktiviteter, så som lekar och övningar kan anses vara ett sådant exempel som kan svetsa samman grupper. Det kan man också se i enkäten att chefer som har jobbat väldigt mycket med förtroendeskapande aktiviteter brukar skapa bra resultat i enkäterna så långt man kan mäta. Sedan tror jag att vi försöker vara praktiska och flexibla, genom att ha en policy som säger att vi inte skall ha möten innan klockan 9 och efter 16:00, så slipper många småbarnsföräldrar hos oss vara stressade för att inte hinna till dagis i tid och så. Vi täcker också upp till 90 % av din lön när du är borta (VAB) nu funderar vi på att höja det till 100 %. Men jag tror inte det är det som avgör utan det är mer hela paketet”. – Respondent 1

”Fester! Nej men på energi och miljö (institution) har de haft en fest varje år som är väldigt välbesökt och uppskattad. När man kollar i medarbetarenkäterna så får man se att detta ses som en höjdpunkt under året som kan anses sammansvetsa organisationen lite”. – Respondent 1

På vilket sätt anser ni att lojalitet gynnar ert företag? Varför?**Organisation****A**

”Lojalitet är ett positivt laddat ord, det är medarbetare som talar väl om företaget och väljer att stanna kvar i organisation A”. – Respondent 1

”Dels så beror det på kompetensbristen, sedan om vi har lojala medarbetare som stannar längre är det ju till en fördel för oss. Är man lojal så gör man det lilla extra, man vill att det skall bli bra. Rekrytering kostar ju pengar också”. – Respondent 2

Organisation B

”Det kommer leda till längre anställningstid, det kostar massor av pengar med nyanställningar så det lönar sig definitivt att se till att behålla medarbetarna i företaget”. – Respondent 1

”Det är klart att det gynnar oss, för om folk går härifrån till ett annat bolag men ändå pratar väldigt gott om oss, så är ju hela den bekantskapskretsen som kommer se oss med rätt ögon så det är klart att det är superviktigt. Det gynnar oss varje gång någon säger något bra om organisation B till sina vänner så säger de det till sina vänner, på så sätt gynnar det för oss att man är lojal.” – Respondent 2

Organisation C

Våra medarbetare möter våra kunder varje dag. Genom sitt goda engagemang, som vi mäter i årlig medarbetarundersökning, finns viljan att överträffa kundens förväntningar och göra det lilla extra som behövs. Detta arbete avspeglar sig i god lönsamhet och trogna kunder.

Organisation D

[Respondenten ansåg att de inte kunde uttala sig tillräckligt i denna fråga] – Respondent 1

Organisation E

”För att kompetensen stannar, samt att man då pratar bra om organisation E och på så sätt ökar attraktiviteten. Många av dessa forskare har stora egna kontaktnät som ibland är väldigt viktiga för oss”. – Respondent 1

”Lojalitet kan vara bra genom att behålla kompetensen inom organisationen men det kan även vara mindre bra eftersom man inte får in nya idéer. Det underlättar ju rekryteringen eftersom om vår personal sprider ryktet att organisation E är en bra arbetsplats”. – Respondent 2