



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV  
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

---

# Employer Branding – Konsten att bli en attraktiv arbetsgivare via det interna arbetsgivarvarumärket

En kvalitativ studie på ett företag inom mediabranschen

Matilda Tengmo och Sofie Andersson

2016-05-26

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Psykologi  
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Lars Eriksson  
Examinator: Mårten Eriksson

---

## Sammanfattning

Studiens syfte var att undersöka hur anställda upplevde företag som arbetsgivarvarumärke och arbetsplats samt vilka faktorer som kan ha en påverkan på detta. Det genomfördes åtta intervjuer med anställda på ett företag inom mediabranschen. Det framkom att det fanns olika faktorer som påverkade hur medarbetarna såg på sin arbetsgivare. Dels skulle företaget erbjuda utvecklingsmöjligheter, flexibilitet i arbetsuppgifterna samt arbetsförmåner. På så sätt skapas en tillit och lojalitet gentemot varandra. Denna tillit skapar också en trygghet i sin anställning och mot sin chef. Relationen till sin chef visade sig vara viktig men även att de anställda själva fick styra över sina arbetsuppgifter. Även att arbeta på ett välkänt företag ansågs höja arbetsgivarens attraktivitet. Slutligen framkom det att de sociala faktorer påverkade hur de anställda såg på sin arbetsgivare och de menade på att det fanns en del brister gällande samarbetet mellan avdelningarna inom företaget.

Nyckelord: Employer Branding, Intern Employer Branding, Arbetsgivarens attraktivitet, Arbetsmotivation, Identifikation

Title: How to become an attractive employer through internal Employer Branding

Abstract

The purpose of the study was to analyze employees' perceptions of the company's Employer Branding, the workplace, and the factors that may have an impact on this. Eight interviews were held with employees from a company in the media industry. It appeared that there were various factors that influence how employees perceive their employer. In order to be considered an attractive organization the company needs to offer opportunities to develop, flexibility in the daily tasks and employee benefits, and have a good reputation. This creates trust and loyalty between the employer and employee. It is important for the employees to have a good relationship with their manager, and at the same time it is important to have control over their own work tasks. Finally, social factors affected how the employees viewed their employer. According to some employees, there were some flaws with the cooperation between the departments within the company.

Keywords: Employer Branding, Internal Employer Branding, Employer attractiveness, Work motivation, Identification

## Förord

Vi vill rikta ett tack till alla som varit med att bidra och stöttat oss genom denna uppsats. Ett stort tack till organisationen som gjorde denna uppsats möjlig att genomföra samt de anställda som tog sig tiden att delta i studien. Slutligen vill vi tacka vår handledare Lars Eriksson på Högskolan i Gävle som har väglett oss genom skrivandets gång.

*Gävle, maj 2016*

*Matilda Tengmo och Sofie Andersson*

## **Introduktion**

Många företag har idag ett behov av kvalificerad personal där humankapitalet har blivit ett allt viktigare konkurrensmedel. I kombination med ökad efterfrågan på kvalificerad personal, global arbetsmarknadsbrist och arbetstagarnas vilja att byta arbete mer frekvent har det i sin tur resulterat i ökade svårigheter att rekrytera kompetent personal (Beechler & Woodward, 2009; Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001; Rampl & Kenning, 2014). Globaliseringen har skapat fler möjligheter för arbetstagare men innebär samtidigt att fler arbetsgivare slåss om samma kompetenser. Detta har i sin tur skapat en internationell tävling om att rekrytera och behålla de bästa kompetenserna där detta fenomen har kommit till att kallas "war for talent" (Beechler & Woodward, 2009). Denna utveckling har resulterat i att en förändring har skett. Det är nu inte enbart de sökande som ska sälja in sig hos arbetsgivarna utan den ökade konkurrensen innebär även att arbetsgivarna ska sälja in sig hos potentiella medarbetare. Ett ökat behov av ett framgångsrikt Employer Brand har vuxit fram där arbetet kring detta blivit allt viktigare i organisationers strategiska planering. Det är idag väsentligt att vara konkurrenskraftig gentemot andra organisationer för att få rätt kompetens till företaget där detta är avgörande för organisationers framgång. Det gäller att vara attraktiv och eftertraktad som arbetsgivare för att få de bästa kandidaterna (Byrne & Parment, 2013).

## **Employer Branding**

Definitionen till Employer Branding benämndes första gången av författarna Ambler och Barrow (1996) som definierade begreppet enligt följande "The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company". På senare tid har fler infallsvinklar och nya definitioner växt fram. Edward (2010) benämner begreppet som en marknadsföringsstrategi i syfte om att framställa organisationen som attraktiv. Backhaus och Tikoo (2004) beskriver Employer Branding likt en process att skapa en identitet som arbetsgivare. Vidare hävdar författarna att arbetsgivare under skapandet av ett Employer Brand ska sträva efter att särskilja sig från konkurrenterna. Detta uppnås genom att belysa de unika sidorna med företaget samt fördelarna med vad en anställning medför. Sammanfattningsvis handlar Employer Branding om att framhäva sitt arbetsgivarvarumärke för att öka sin attraktivitet på arbetsmarknaden, vars arbete är riktat mot nuvarande och potentiell framtida personal (Edwards, 2010; Sullivan, 2004; Rampl & Kenning, 2014). För att lyckas sälja in sitt arbetsgivarvarumärke krävs det att bilden företaget marknadsför är positiv, unik och verklighetstrogen. För företags

överlevnad är det av vikt att förmedla en sanningsenlig bild eftersom det i annat fall uppstår orealistiska förväntningar. När dessa inte går att uppfylla kan individer känna sig lurade och besvikna vilket ökar risken att nyanställda avslutar sin tjänst (Barrow & Mosley, 2005; Edwards, 2010).

Arbetet med Employer Branding går ut på att attrahera och behålla kompetent personal vilket kan delas upp i två delar - extern och intern. Det externa arbetet handlar om att attrahera kompetent personal och de bästa kandidaterna till organisationen vilket oftast sker vid rekrytering. Vid en rekrytering är avsikten att locka till sig de mest kvalificerade och lämpade arbetssökarna där dessa besitter kunskaper som kommer att bidra till företagets produktion och framgång inom sin bransch. Det interna arbetet syftar istället till att behålla meningsfulla anställda som besitter värdefulla förmågor för företaget (Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2014). Bergstrom, Blumenthal och Crothers (2002) skriver att intern Employer Branding handlar om tre saker: kommunicera ut varumärket till medarbetarna, övertyga om dess värde samt att se till att organisationens arbete gynnar varumärkets värde. På så sätt operationaliseras varumärket och implementeras i organisationen. Genom att operationalisera varumärket kan alla inom organisationen arbeta enat där medarbetarna får en större förståelse för sin betydelse i organisationen som helhet. Denna förståelse leder till att medarbetarna blir mer produktiva. Intern Employer Branding blir därför viktig för att täcka företagets kompetensbehov. Om företaget inte kan behålla kompetent personal kommer det påverka företaget negativt i form av kompetensbrist (Ambler & Barrow, 1996). De anställda på företaget utgör även en viktig roll i arbetet med Employer Branding. Om företaget har lyckats förmedla och implementera den önskade imagen hos de anställda genom det interna arbetet kring Employer Branding skapar det en enhetlig bild. När en överensstämmande bild av företaget råder hos både ledning och personalen ger det stöd till arbetet och stärker förmedlandet av företagets externa Employer Brand. Detta genom att det då förmedlas ett enhetligt och starkt budskap utåt (Barrow & Mosley, 2005). Arbetet med Employer Branding kan enligt Backhaus och Tikoo (2004) användas som ett konkurrensmedel. Detta genom att företaget avtar arbetet med extern Employer Brand och istället stärker sitt interna Employer Brand som fokuserar på befintliga medarbetares trivsel och att personalen på så vis förmedlar en positiv bild av företagets arbetsgivarvarumärke utåt. Genom att en arbetsgrupp utvecklas till att ta till sig organisationens värderingar och målsättningar gör detta att enskilda individer lättare kan förstå och engagera sig i arbetsgivarvarumärket samt få budskapet bakom varumärket

att bli verklighet för kunderna. Arbetar företaget kontinuerligt med sitt arbetsgivarvarumärke motiveras personalen till att arbeta mot organisatoriska mål tillsammans med arbetsgivaren. Detta betyder att anställda som tagit till sig innebörden av arbetsgivarvarumärket är mer benägna att förmedla en positiv bild av organisationen utåt (Backhaus & Tikoo, 2004; Punjaisri & Wilson, 2011). När personal identifierar sig med företag menar Sullivan (2004) att det tenderar till att personalen väljer att dela med sig av positiva erfarenheter och information. När personalen sprider information om arbetsgivaren har det visat sig ha högre signifikant påverkan på utomstående än om företaget marknadsför sig självt. Personalen är företagets ansikte utåt och marknadsföringen som personalen sprider har därmed stor påverkan på arbetsgivarvarumärket. Detta visar att extern Employer Branding är beroende av ett lyckat intern Employer Brand. För ett lyckat Employer Brand krävs det att personalen är nöjda med arbetsgivaren och har en vilja att sprida en positiv bild vidare. Personalen kan i sin tur påverkas av identifikationsfaktorer, motivationsfaktorer och arbetsrelationer som redovisas nedan.

### **Identifikationsfaktorer**

För att medarbetare på ett företag ska förmedla den önskade bilden av arbetsgivarvarumärket anses den anställdes förväntningar på företaget ligga till grund. Detta kallas även för det psykologiska kontraktet. En individs relation till organisationen kan påverkas genom det psykologiska kontraktet (Backhaus & Tikoo, 2004). Det psykologiska kontraktet kan enligt Isaksson och Bellaagh (2005) ses som ett komplement till anställningsavtalet där uttalade och outtalade förväntningar från både arbetsgivaren och arbetstagaren ingår. Det psykologiska kontraktet blir vidare en subjektiv tolkning av förpliktelser och löften från både chefer och den anställde. Detta kan visa sig genom att exempelvis arbetsgivaren förser den anställde med förmåner som utbildning och utveckling vilket i gengäld resulterar i engagemang och flexibilitet gentemot arbetsgivaren. Det psykologiska kontraktet är ett sätt att identifiera sig med företaget och hålla personalen motiverad. Guest och Conway (2002) definierar det psykologiska kontraktet som en balans mellan löften och åtaganden mellan arbetsgivare och arbetstagare. De menar vidare att kontraktet är ett tvåvägsutbyte av upplevda tillåtelser och förbindelser. Isaksson och Bellaagh (2005) beskriver att psykologiska kontraktet antingen kan vara nedskrivet, uttalat eller outtalat vilket gör att kontraktet kan vara både medvetet och icke medvetet för den anställde och dess arbetsgivare.

Enligt Rousseau (2004) blir följderna negativa om parterna inte agerar utifrån överensstämmelserna i det psykologiska kontraktet. Konsekvenserna blir negativa i och med att parterna kan uppleva känslor som ilska och upprördhet vilket i sin tur kan leda till uppsägning. Om kontraktet bryts kan detta även skapa negativa reaktioner hos personalen där det genom minskad motivation och lojalitet resulterar i en sämre prestation på arbetsplatsen. Därför är det viktigt att arbeta med att upprätthålla åtaganden gentemot motparten och att arbeta med följderna om någon inte kan hålla det som bestämts. Den part som bryter överenskommelsen måste kompensera den andra parten på något vis. Forskning visar att arbetsgivare som arbetar aktivt med att infria de psykologiska kontrakten skapar tillfredsställelse och tillit hos de anställda där de känner en trygghet till sina arbetsuppgifter och arbetsgivare. De anställda tenderar också att stanna längre i organisationen när de upplever att arbetsgivarens agerande överensstämmer med det psykologiska kontraktet (Dabos & Rousseau, 2013).

Vidare finns det andra teorier som påverkar personalens identifikation och lojalitet gentemot företaget. En av dessa teorier är social identitetsteorin, vilket handlar om att människor har ett behov att utveckla ett medlemskap och tillhörighet till grupper där grupptillhörigheten anses vara identitetsskapande. Vidare utgör en individs grupptillhörighet en stor del av dennes självbild och självkänsla (Tajfel, 1982; Turner, Brown & Tajfel, 1979). Till följd av detta har individer en motivation att söka efter gruppmedlemskap då en social identitet bygger upp deras självkänsla. Social identitet handlar för individen om att utveckla den personliga identiteten där ett gruppmedlemskap medför att gruppens positiva egenskaper och karaktärsdrag kan appliceras på individen (Heaven, 1999; Tajfel, 1982). När den sociala identiteten formas benämns processen som social identifikation (Ashforth & Mael, 1989). Det är den process som sker när en individ formar sin identitet utifrån sin tillhörighet till en grupp menar den sociala identitetsteorin. Det innebär den upplevelse individen erfar genom att tillhöra en grupp. Under social identifikation betonar teorin vikten av en grupptillhörighet samt den sociala omgivningens påverkan på individen (Ashforth & Mael, 1989; Cornelissen, Haslam & Balmer, 2007; Turner et al., 1979). Sociala identitetsteorin har applicerats inom forskning om Employer Branding för att förklara vad som gör en arbetsgivare attraktiv. Resultatet av forskningen visar att positiva associationer till en organisation ökar förtroendet och lojaliteten hos de anställda. Vidare leder detta till att arbetstagare lättare kan identifiera sig med organisationen (Chhabra & Scharma, 2014). Enligt Näppä, Farshid och Foster (2014) attraheras



individer av organisationer där de tror att det finns möjlighet för dem att utvecklas som individer och på så vis uppnå en mer likartad bild av deras idealbild av sig själva. För potentiell framtida personal blir det betydelsefullt att deras självbild stämmer överens med företagets identitet och personlighet. Denna överensstämmelse mellan självbild och företagets identitet har även visat sig vara viktigare än faktorer som belöning, lön och personalförmåner vid val av arbetsplats. Enligt Rampl och Kenning (2014) kan sociala identitetsteorin tillämpas när medarbetare på en organisation beskriver sin personlighet och självbild som en del utefter företaget vilket visar att anställningsförhållandena påverkar ens personlighet. Individens önskade självuppfattning ska överensstämma med arbetsgivarens personlighet för att arbetsgivarens ska anses vara attraktiv. Genom att företaget har en personlighet som går att koppla till olika mänskliga egenskaper ökar därmed möjligheten till identifikation (Barrow & Mosley, 2005; Rampl & Kenning, 2014). Vidare kan det även diskuteras att arbetsgivarens varumärke ska associeras till att ha en potentiell arbetsmiljö där kollegor, chefer och kunder är centrala i det dagliga arbetet individen kan återspegla sig i (Rampl & Kenning, 2014).

För att öka chanserna att personalen och potentiell personal ska kunna identifiera sig med företaget är det som ovan belyst till fördel att under arbetet med Employer Branding sträva efter att ge företaget en personlighet. Attraktiviteten i arbetsgivarvarumärket påverkas utav funktionella egenskaper såsom avanceringsmöjligheter och ersättning men även utav varumärkets personlighetsdrag. De funktionella egenskaperna är svåra att göra unika men genom att ge varumärket en personlighet blir detta ett effektivt sätt för företaget att sticka ut och särskilja sig från sina konkurrenter (Barrow & Mosley, 2005; Rampl & Kenning, 2014). Genom att ge varumärket en personlighet skapas en identitet till företaget vilket gör det lättare att ta till sig arbetsgivarvarumärket och vad det står för. Då kan potentiella arbetstagare jämföra sin egen identitet med deras uppfattade bild av företaget. Under denna process är det viktigt att bilden överensstämmer med den potentiella arbetstagares behov, personlighet och värderingar för att individen ska kunna se företaget som en potentiell arbetsplats (Backhaus & Tikoo, 2004). Därför är det viktigt att företaget skapar och marknadsför en tydlig bild av företaget både externt och internt där det ska förmedlas vad företaget står för samt vad som gör de attraktiva och unika som arbetsplats. Detta möjliggör då för potentiella medarbetare att kunna göra jämförelsen med vad organisationen erbjuder för att matcha detta mot sina egna personliga behov och värderingar (Backhaus & Tikoo, 2004; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013).

## Motivationsfaktorer

Ett av målen med Employer Branding är att uppnå en stark arbetsmotivation då det interna arbetet handlar om att behålla och motivera befintlig personal (Backhaus & Tikoo, 2004). Detta då det är viktigt att motivera sin personal i syfte att behålla dem samt att personalens motivation påverkar vad de säger om företaget utåt (Backhaus & Tikoo, 2004; Punjaisri & Wilson, 2011). Herzberg är grundaren till tvåfaktorteorin där han menar på att det är två olika slags faktorer som påverkar antingen motivationen eller missnöje. Dessa två faktorer utgörs av hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna utgör grunden för individers arbetstillfredsställelse och vid avsaknaden av dessa uppstår ett missnöje. Däremot om faktorerna uppfylls kan dessa varken höja eller sänka arbetsmotivationen. Hygienfaktorer i sig är inte motiverande utan motverkar endast missnöje. Hygienfaktorer baseras på den yttre miljön med fysiska och sociala förhållanden såsom arbetsmiljö, lön, trygghet på arbetsplatsen, ledarskap och sociala relationer. Motivationsfaktorerna innefattar istället de inre faktorerna vilka bidrar till den personliga utvecklingen. Där under faller ansvar, prestationer, uppskattning, arbetsinnehåll och utvecklingsmöjligheter. När en eller flera av dessa finns kan det höja motivationen och meningsfullheten på arbetsplatsen, om dessa däremot saknas uppstår ett neutralt tillstånd. Vid avsaknaden av motivationsfaktorer är personalen inte speciellt motiverad men är inte heller missnöjda. Detta beror på att Herzbergs teori menar att det är två oberoende dimensioner där det som skapar motivation inte är detsamma likt det som skapar missnöje (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Maslow (1954) likt Herzberg har en teori om motivation men med en annan utgångspunkt. Istället för två oberoende dimensioner menar Maslow att allt hänger ihop vilket han visar genom sin behovstrappa bestående av fem steg. Dessa steg är Maslows förklaring på människans grundläggande behov. Behovstrappan har en hierarkisk uppdelning vilket innebär att de lägre behoven måste tillgodoses innan de högre kan uppnås. Detta symboliseras likt en trappa där de nedre stegen måste finnas för att kunna gå ett trappsteg uppåt. I trappans lägsta steg innefattas de fysiologiska behoven såsom mat, sömn samt luft och steget ovanför handlar om trygghetsbehoven där tak över huvudet och en stabil tillvaro faller under. Nästa steg handlar om individers sociala behov av kärlek, vänner och familj. De två sista stegen tillhör de högre motivationsbehoven där steg fyra handlar om behovet efter uppskattning och att bli sedd som individ. Det allra sista steget handlar om behovet av självförverkligande där

Maslow menar att det är långt ifrån alla som lyckas ta sig till det sista steget. Att lyckas ta sig till steg fem betyder att individen blivit allt det den kan bli och tagit tillvara på de kunskaper denne besitter. Denne har då en vilja och ett driv som inte alla människor kan ta fram (Maslow, 1954; Maslow & Frager, 1987).

### **Arbetsrelationer**

Individens organisationsengagemang och arbetsprestationer påverkas av relationen till närmsta chef. Detta lyfter teorin leader-member exchange (LMX) theory och benämner detta som ett utbyte mellan medarbetare och ledare i form av uppfattningar och förväntningar på varandra. Det handlar om kvaliteten i relationer som kan variera från låg till hög kvalitet. Teorin menar att det mellan varje medarbetare och chef föreligger ett unikt samspel och tillhörande relation där detta påverkar motivationen och prestationen i arbetet. En gynnsam relation för organisationen betyder att det är en hög kvalitet vilket innebär att tillit, support och interaktion finns i relationen. Samspelet visar sig genom att ledaren visar tillit till medarbetaren där medarbetaren i sin tur arbetar i enlighet med ledaren och organisationens mål. Genom större frihet, ansvar och insyn i sitt arbete upplever medarbetaren högre arbetstillfredsställelse och motivation vilket leder till ökad produktivitet och större engagemang, vilket i sin tur gynnar organisationen. De med låg kvalitet saknar istället förmånerna som egenmakt och insyn i arbetet vilket leder till en minskad motivation (Graen & Uhl-Bien, 1995; Martin, Guillaume, Thomas, Lee & Epitropaki, 2016).

Det är inte enbart relationen mellan chef och medarbetare som har en påverkan på personalens arbetsprestationer utan relationerna mellan medarbetarna har även visat sig ha en avgörande roll. Psykologisk forskning pekar på att dessa relationer har stor betydelse för både den individuella prestationen och individens beteenden. Positiva arbetsrelationer resulterar i att medarbetare är mer motiverade och engagerade till en hel organisation. Studier har påvisat att goda arbetsrelationer uppmuntrar medarbetare till att stanna på företag där ofördelaktiga arbetsrelationer korrelerar med att medarbetare lättare avslutar sin tjänst. Därav kan personalen vid negativa arbetsrelationer tendera att uppleva en försämrad arbetstillfredsställelse och reducerat organisatoriskt engagemang. Vidare resulterar negativa relationer till en minskad motivation samt missgynnade interaktioner. Många organisationer övergår i dagsläget från individuella uppgifter mot kollektiva projekt där samarbetet mellan medarbetare är av stor vikt. Projektgrupper, arbetsgrupper och lagarbete har blivit alltmer gemensamma drag i organisationer och

goda arbetsrelationer är grundläggande för organisatorisk effektivitet och framgång (Basford & Offermann, 2012).

### **Behovet hos företaget**

I samband med att utvecklingen har lett till att det digitala blir en allt större del av samhället har även företaget behövts förändras. Detta resulterade i sin tur till att organisationen har genomfört en del omorganiseringar de senaste åren. Denna förändring har lett till att det inte längre går att lita på att varumärket ska sälja sig självt utan även att ett aktivt arbete med Employer Branding blivit nödvändigt. Vilket tidigare nämnts visar studier på att vad de anställda säger påverkar arbetsgivarvarumärket mer snarare än om företaget försöker marknadsföra sig själva (Punjaisri & Wilson, 2011; Sullivan, 2004). Därför blir en väsentlig del att kartlägga vad de anställda tycker om arbetsgivaren samt vilka delar som påverkar personalens upplevelse av företaget som arbetsgivare. Genom att kartlägga de avgörande faktorerna i de anställdas upplevelse av arbetsgivaren öppnar det upp möjligheten till att kunna förbättra arbetsgivarvarumärket genom att öka graden av nöjd- och stoltheten hos de anställda.

### **Syfte**

Syftet med studien var att undersöka hur de anställda upplevde företaget som arbetsgivarvarumärke och arbetsplats samt vilka faktorer som kan ha en påverkan på detta.

### **Frågeställning**

- Vilka faktorer kan enligt medarbetarna påverka en arbetsgivares attraktivitet?
- Hur uppfattar de anställda dessa faktorer på företaget?

### **Metod**

I den genomförda studien valdes en kvalitativ metod där data samlades in med hjälp utav enskilda intervjuer med respektive deltagare. Studiens syfte var att lyfta fram de anställdas personliga upplevelse och åsikter kring deras arbetsgivare. Därför valdes en kvalitativ metod som fokuserar på att tolka individens upplevelse och attityder, vilket ämnar ge mer djupgående svar och en bredare förståelse kring ämnet (Lacey & Luff, 2009; Merriam, 2009). Semistrukturerade intervjuer användes som datainsamlingsmetod. Med semistrukturerade intervjuer innebär detta att en intervjuguide föreligger men där frågorna används flexibelt med varierande följdfrågor (Merriam, 2009). Intervjuguiden bestod huvudsakligen av öppna frågor som användes

flexibelt utefter deltagarens svar (Se Bilaga 1). Detta gjorde att intervjuerna blev anpassade efter varje enskild individ. Denna struktur valdes då den möjliggör en uppföljning av vad de intervjuade säger och på så sätt djupare kan analysera och synliggöra de upplevda problemen samtidigt som det även tillåter att följa upp oväntade spår. I kvalitativa studier används det urval som förväntas ge mest förståelse, lärdom och information till studien (Merriam, 2009). I denna studie har urvalet utgjorts av Merriams (2009) så kallade maximum variation sampling vilket betyder att urvalet ska innefatta en stor variation bland deltagarna vilket i sin tur förväntas resultera i ett brett informationsunderlag.

### **Deltagare och urval**

Deltagarna utgjordes av anställda på ett företag inom mediabranschen, vilket är beläget i Mellansverige. I samarbete med företagets HR-generalist valdes deltagarna ut, där deltagarna valdes utifrån kriterier såsom anställningsår, avdelning, ålder samt kön. Detta i syfte att uppnå variation mellan deltagarna. Urvalet ansågs vara fördelaktigt för studien då bredden bland deltagarna öppnade upp möjligheten för att få fram hur olika gruppstillhörigheter eventuellt kan ha skilda uppfattningar angående företagets arbete med Employer Branding. Urvalet bestod enbart av medarbetare. Både chefer och personer involverade i arbetet kring Employer Branding valdes bort då dessa personer antogs vara välinformerade inom arbetet vilket därmed kunde ha en påverkan på studiens resultat. 40 personer kontaktades via mail med en deltagandeförfrågan gällande studien. Sammanlagt deltog åtta anställda i varierade åldrar, anställningstid, avdelningar och kön. Bland deltagarna gick åldersspannet ifrån 28 år till 59 år och påbörjad anställning varierade från år 1995 till år 2016.

### **Tillvägagångsätt**

Första kontakten med företaget bestod av ett möte där vi tillsammans med företagets HR-manager diskuterade kring uppsatsens ämne. Under mötet delade företaget med sig av information om deras pågående arbete kring Employer Branding. Detta resulterade i sin tur till att ett intresse uppstod för att undersöka hur de anställda uppfattar företaget som arbetsgivare. Ett möte bokades in med företagets HR-generalist som sedan kom att bli vår kontaktperson. Därefter genomfördes fyra informella samtal med personer från HR-avdelningen där alla var delaktiga i arbetet med Employer Branding. Denna förstudie gjordes i syfte att öka kunskapen i hur företaget arbetar med

Employer Branding. Detta underlättade i sin tur uppföljning av medarbetarnas svar genom en högre förståelse i vad som framkom under intervjuerna.

Efter att de informella samtalen genomförts konstruerades en intervjuguide baserat på frågor om arbetsgivarens attraktivitet i allmänhet samt specifika frågor kring just deras arbetsplats (Se Bilaga 1). Struktur på intervjuguiden och intervjufrågorna formades utifrån studiens syfte och frågeställningar. Samma intervjuguide användes för samtliga deltagare. Data samlades in med hjälp utav semistrukturerade intervjuer. Samtliga intervjuer spelades in efter att deltagarna gett sin tillåtelse till detta, där inspelningen skedde med hjälp av en mobiltelefons inspelningsfunktion. Intervjuerna genomfördes under tre dagar i företagets lokaler. Då begränsade möjligheter fanns till ett enskilt arbetsrum genomfördes intervjuerna i en allmän lokal för företagets personal. Detta innebar att det fanns andra människor i rörelse vilket kunde upplevas vara ett störningsmoment under intervjuerna. För att motverka detta valdes en plats längst in i ett av lokalens hörn samt att intervjuerna genomfördes vid en sådan tidpunkt då färre människor vistades i lokalen. Under intervjuerna placerades deltagarna med ryggen mot lokalen. Detta för att minska risken att deltagarna skulle se någon de kände igen och därför inte våga dela med sig av alla tankar och åsikter om företaget fullt ut. I lokalen spelades en dov bakgrundsmusik. Vi deltog båda vid genomförandet av intervjuerna och tog gemensamt på oss rollen som intervjuare. Under intervjuerna spelades samtliga av dessa in vilket grundade sig i vår personliga bedömning gällande eliminering av ytterligare störningsmoment och potentiella missförstånd. Med detta menas att det vid uteslutande av skriftlig anteckning enklare kan följa en löpande dialog där all fokusering låg på att förstå de svar som lämnades samt att ställa relevanta följdfrågor. Intervjuerna började med att vi presenterade oss och läste upp inledande information, där respondenten blev informerad om studiens syfte och etiska aspekter. Det poängterades även att deras åsikter och upplevelse var i fokus och att det därför inte fanns några korrekta eller felaktiga svar. Intervjuerna tog mellan 25-40 minuter vardera.

### **Dataanalys**

Data från intervjuerna analyserades med hjälp av en tematisk analys. Denna metod innebär att resultatet sammanställs med hjälp av att induktivt hitta teman i det transkriberade materialet. Efter att alla intervjuerna var avklarade transkriberades dessa ordagrant. Samtliga intervjuer skrevs ut på papper och lästes individuellt där intressanta delar i texten markerades och potentiella teman antecknades. Efter detta analyserades de enskilda analyserna mot varandra där det framkom att en likvärdig uppfattning mellan

dessa fanns. Efter vidare diskussion och ytterligare genomgång av transkriberingarna utkristalliserades olika teman. Det framkom fyra stycken huvudteman med tillhörande underteman vilket redovisas i resultatet. Där redovisas materialet i aggregerad form där det inte framgår vilket uttalande som hör ihop med respektive deltagare.

### **Forskningsetiska överväganden**

För att ta forskningsetiska överväganden i beaktande har informationen till deltagarna varit av stor betydelse. Innan intervjuerna påbörjades delgavs deltagarna information kring att deras deltagande var frivilligt samt att de fick avbryta sin medverkan när de helst önskade. Vidare informerades deltagarna om att allt intervjumaterial skulle hanteras konfidentiellt. Organisationen skulle få tillgång till uppsatsen men endast vi personligen och tilldelad handledare från skolan skulle få ta del av de enskilda svaren. Vidare informerades om att inga namn eller företagsnamn skulle framkomma i studien. I citat som kan avslöja företagets eller medarbetarnas identitet har dessa omformulerats i syfte att uppfylla garantin om konfidentiell hantering.

### **Resultat**

För att besvara hur anställda upplever företagets arbetsgivarvarumärke och arbetsplats har åtta intervjuer genomförts. Det framkomna resultatet baseras på de anställdas individuella upplevelser och tankar kring vad som gör en arbetsgivare attraktiv. Nedan presenteras resultatet av genomförda intervjuer med medarbetare på ett företag där medarbetarna kommer att benämnas som respondenter. Resultatet presenteras under fyra huvudteman; *Arbetet och möjligheterna inom arbetet*, *Sociala faktorer*, *Vikten av att företaget visar att personalen är betydelsefull* samt *Välkänt företag*.

#### **Arbetet och möjligheterna inom arbetet**

Innehållet och möjligheterna i arbetet visade sig vara viktigt för respondenterna som lyfter att de vill ha roliga och utmanade arbetsuppgifter. Det framkom att respondenterna dels vill ha en ömsesidig tillit mellan sig själv och sina chefer att kunna arbeta på egen hand där tilliten från företaget i sin tur skapar en frihetskänsla över sina arbetsuppgifter vilket uttrycks vara motiverande. Det visade sig även att närmsta chef hade en betydande roll för arbetet och möjligheterna inom arbetet. Detta utmynnade i tre underteman - Arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter, Flexibilitet och frihet samt Relationen till närmsta chef.

**Arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheter.** Vad som framgår av intervjuerna är att arbetsplatsen anses vara attraktiv när respondenterna trivs i sitt arbete samt att det finns utvecklingsmöjligheter där de vill känna att deras arbetsuppgifter utmanar dem personligen. Det visade sig att innehållet i arbetsuppgifterna gör arbetet roligt och attraktivt. *”Det är ju självklart dels vad arbetet går ut på, så är det ju.”* I och med att många av respondenterna sökt tjänster de idag innehar finns ett befintligt intresse för den typen av arbetsuppgifter som förekommer i tjänsten. Vidare ses detta likt en grundsten för att kunna trivas i tjänsten. *”Först och främst är det väl arbetet, alltså det måste vara intressanta eller för mig intressanta arbetsuppgifter som stimulerar, utvecklas och utmanar.”* Genom att arbetsuppgifterna upplevs stimulerande skapas ett engagemang för arbetet. Respondenterna menar vidare på att de behöver utmanande och utvecklande arbetsuppgifter för ett fortsatt intresse. För att arbetsuppgifterna ska upplevas utmanande förklarar de att det är önskvärt att arbetsgivaren ska erbjuda utvecklingsmöjligheter i en stimulerande och inspirerande miljö. Utvecklingsmöjligheter i arbetet har stor påverkan på hur respondenterna ser på arbetsgivaren. Respondenterna vill uppleva känslan av att de utvecklas inom företaget och har intressanta arbetsuppgifter där de definierar en arbetsplats attraktiv när det finns personliga utvecklingsmöjligheter. *”Där man kan få vara den man är och få utvecklas och känna att liksom man kommer till sitt rätta med dem förmågor man har.”* Respondenterna förklarade vikten av att känna sig stimulerade med sina arbetsuppgifter och på så vis växa i sin arbetsroll. Det är motiverande för respondenterna att driva projekt och få möjligheten till att delta i bland annat internutbildningar. Den enda anledningen som framkom i intervjuerna angående byte av arbetsplats var utvecklingsmöjligheterna. Där var den personliga utvecklingen den enda anledningen till att respondenterna skulle kunna tänka sig söka till en ny arbetsplats i dagsläget. Det är därför viktigt att arbetsgivaren visar att de vill satsa på arbetstagaren.

Vidare berättar respondenterna att utvecklingsmöjligheterna i arbetet ökar i och med att företaget är inne i en utvecklingsfas. Då företaget måste anpassa sig efter förändringar och utveckling i samhället kan det leda till att avdelningar och tjänster måste struktureras om. Av intervjuerna framgår det att respondenterna inte är emot att deras tjänst eller roll i företaget ändras i och med att de får utvecklas både personligen och i arbetet. Många av respondenterna berättar även att arbetsgivaren gärna får vara med i samhällsutvecklingen och alltid sträva framåt för att anses vara attraktiva. I och



med att en ständig samhällsutveckling sker ska företaget inte vara statiskt och oföränderligt enligt respondenterna.

*Sen har det förändrats väldigt mycket, alltså både strukturen på avdelningen och våra respektive roller och min tjänst har förändrats totalt. Så att... och det är väl en av anledningarna till att jag har stannat, att jag känt att jag fått utvecklas.*

*Fördel är väl för mig att det händer mycket, eftersom att jag jobbar på (en avdelning inom företaget) och det är väldigt viktigt för (Företagets namn) att det är en ständig utveckling sådär, vilket är ju roligt för mig såklart för jag behöver lära mig nya saker hela tiden vilket det är inte så svårt, om jag föreslår att jag kanske behöver gå en utbildning eller nått liknande så brukar det inte vara så svårt att få igenom det, och det är ju roligt såklart.*

*Det har ju med förändringen att göra också för det händer nya saker typ hela tiden, företaget organiserar om eller man tar in nya affärer, nya saker. Det påverkar ju oss som jobbar här på det sättet att vi får ju nya saker att ta itu med och lära oss och försöka lösa. Det gillar jag, jag tycker det utvecklar mig.*

**Flexibilitet och frihet.** Flertalet av respondenterna vill känna frihet under ansvar för sina arbetsuppgifter och arbetssituation samt att det finns en tillit från företagets sida till ett flexibelt arbetssätt. Detta menar de förstärker individen och möjligheterna att utföra sitt arbete. *”Ideologiskt tror jag människor växer när man liksom får frihet under ansvar och inte blir uppföljda i ett Excel-ark en gång i veckan.”* Det framkom att respondenterna ansåg det som viktigt att få arbeta utan att känna sig överbevakade då en frihet över att själv få styra över sitt arbete visar att tillit från arbetsgivaren föreligger. När det finns en tillit till att personalen utför vad som förväntas resulterar detta i upphöjd motivation i och med att det påvisar att arbetsgivaren litar på personalens kompetens och att de kommer att leverera. Det är stimulerande och utvecklande enligt respondenterna att känna ett eget ansvar och tillit från sin närmsta chef att få ta egna initiativ och styra över sina arbetsuppgifter. Arbetet upplevs ansträngande och betungande när respondenterna inte känner frihet att styra över sina arbetsuppgifter, exempelvis när de saknar eget handlingsutrymme i arbetet eller när deras närmsta chef är för delaktig i arbetet. Respondenterna önskar att ha en närvarande chef som ger feedback men de ser helst att denne inte ska lägga sig i detaljer i arbetet. En chef ska ställa krav på medarbetarna för att arbetsuppgifter ska bli utfärdade och arbetstagare

förvänta att prestera. Däremot upplever respondenterna det negativt när chefen inte litar på att de kan utföra arbetsuppgifterna på egen hand.

*För min del är det viktigt att man, att man har förtroende liksom att jag får... det är viktigt för min del att inte bli uppföljd på såhär pytte-detaljer och såhär liksom reglerad i minsta lilla auktion utan att man någonstans, man har ansvar för sin lilla låda och sen så länge jag sköter mina grejer så behöver man inte gå ner och pilla liksom i detaljer... men det handlar om ledarskap kanske, men det är motiverande för mig.*

*Jag tycker väl att det är viktigt att det ska vara högt till tak och att det ska vara lätt för folk i organisationen att ta beslut. Att det inte är för, alltså att man ska behöva be om lov för mycket så att saker och ting tar för lång tid.*

Ett sätt att uppleva friheten i arbetet är att det finns flexibilitet i anställningen. Det är en viktig faktor enligt respondenterna för att arbetsplatsen ska anses attraktiv. Flexibiliteten framkommer i och med att ett antal av respondenterna själva känner att de kan bestämma om de vill arbeta hemifrån vissa dagar. Att flexibelt strukturera upp sin egen arbetstid kopplar respondenterna till frihet under ansvar. När de själva har friheten att lägga upp sin egen arbetstid menar respondenterna även att det leder till en minskad stress tack vare att balansen mellan arbete och fritid kan justeras efter individens vardagliga situation. Frihet och flexibilitet anses vara fungerande inom arbetsplatsen av flera av respondenterna, detta genom upplevelsen av att en tillit från arbetsgivaren finns men även på grund av sammanhållningen mellan medarbetare. Trots att en kollega inte är på arbetet finns en kännedom om att denne ändå gör det som förväntas.

*Liksom arbetstiderna är inte strikta, bara man gör sitt jobb så att säga. Och jag menar, alla arbetar ju, allas arbete påverkar ju andra så det är ganska tydligt om någon inte drar sitt strå till stacken så att säga. Och det tycker jag alla gör, i alla fall dem som jag har jobbat med.*

Denna flexibilitet och frihet i arbetet menar respondenterna också har en påverkan på effektiviteten inom organisationen. Genom att medarbetarna har mer mandat att fatta beslut gör det att processer går snabbare och lättare. Vissa menar att företaget ibland kan vara lite trögrörigt på grund av att det finns fler nivåer av chefer eller att flera personer är involverade i samma frågor. Detta leder till att det tar för lång tid att komma i mål. Dock genom ett ökat ansvar kan arbetet utföras på ett effektivare sätt. Många

uppfattar att det föreligger ett ansvar under förtroende, dock är det viss avsaknad av detta. Vissa respondenter tror det kan grunda sig i individuella skillnader då de menar att det gäller att ta för sig för att uppnå en högre frihet.

*Men som sagt tror jag inte att det är en känsla som finns i hela organisationen, jag tror att det är väldigt olika. Vissa känner nog att de har det och jag känner att jag har det till stor del. Och man märker av att... Ja, att vissa kanske skulle behöva känna att de har lite mer mandat.*

**Relationen till närmsta chef.** Relationen till sin närmsta chef visade sig vara av betydande vikt för att respondenterna skulle känna sig bekväma i både arbetsuppgifterna och på arbetsplatsen. *"Någonting som för mig nu blir viktigare och viktigare är ju att man har en chef som är bra ledare."* I rollen som ledare och chef ska denne vara ett stöd och ge feedback då detta är en viktig faktor för att utveckla medarbetare som individ och öka sin professionalitet i yrket. Respondenterna menar att en bra ledare öppnar upp möjligheter för individen att förstärkas i sin arbetsroll och prestera bättre. Detta kan bland annat ske via medarbetarsamtal och att tillsammans med sin chef sätta personliga mål. *"Hur man kan utvecklas i arbetet och målsättningar, på lång och kort sikt."* Det har i sin tur stor påverkan på hur individen utvecklas i arbetet och klarar av arbetsbördan. Vidare menar respondenterna på att en öppen kommunikation leder till att personalen känner sig mer delaktig och engagerade i organisationen. Genom en högre interaktion mellan chef och medarbetare höjs även upplevelsen av att klara av sin arbetssituation. Respondenterna känner att de genom en bättre översikt i vad som händer i organisationen även medför förbättrade möjligheter till att utföra sitt arbete. *"Genom att min chef är så transparent och väldigt öppen med den informationen h\*n får uppifrån har ju vi ändå tror jag, mina kollegor, väldigt bra liksom koll på läget. Då är det ju lättare att hantera."* En ledare ska därför vara närvarande och delge alla information om händelser i företaget för att på så sätt få alla att känna sig delaktiga och en del av företaget. Det blir viktigt att ha en bra relation till sin chef som kan ge feedback på ens arbetssätt och kan fånga upp hur medarbetarna mår. Respondenterna vill att ens närmsta chef ska vara konsekvent och påvisa styrka samt ser de medarbetare som behöver bli sedda. Genom en öppen kommunikation mellan chef och medarbetare ska det tillåta medarbetare att ventileras för att dela med sig av tankar och åsikter. Det krävs att medarbetarna har en ömsesidig relation till sin chef för att känna en tillit och trygghet i sin arbetsroll. Genom feedback skapas känslan av uppskattning varför chefen

har en betydande roll i arbetsgruppen och blir viktig för att skapa en bra sammanhållning. Det framgår av intervjuerna att alla respondenter vill ha och uppskattar att få feedback men vad som kan avläsas ur transkriberingarna får inte alla det. Många av respondenterna är nöjda med sina närmsta chefer men det finns också de som inte är det.

*Jag tycker ändå att man får bra information men jag tror att det är väldigt, har en stor betydelse för vem deras närmsta chef är och hur mycket den är beredd att dela med sig.*

*Jag har ju haft jättemånga chefer under åren som tagit credit för det man gjort och kanske inte lyft en, även om man kanske är den som borde ha blivit lyft.*

*Jag kanske inte tycker den som är min närmsta chef i dagsläget kanske är den bästa ledare, h\*n kanske inte borde ha personalansvar utan h\*n kanske borde ha hand om något annat.*

### **Sociala faktorer**

Samtliga respondenter belyste under intervjuerna att de sociala faktorerna är en väsentlig faktor i attraktiviteten. Detta framkom genom att vissa respondenter redogjorde för de positiva delarna inom företaget, andra belyste brister såsom grupperingar medan några lyfte att de båda ovannämnda rådde inom företaget. Detta utmynnades sedan i två underteman - Arbetskollegor samt Bristande sammanhållning.

**Arbetskollegor.** Många av respondenterna lyfte fram att de sociala faktorerna var av betydelse för företagets attraktivitet. ”Att det finns en gemenskap, ett sammanhang, att man jobbar mot liksom ett och samma mål.” De menar att arbetskollegor är något som gör vardagarna på arbetet roligare och det även är väsentligt för samarbetet i arbetsgruppen. Genom en god gemenskap menar de att det hjälper till att skapa en trivsamt atmosfär inom företaget. Det framkom även att respondenterna ansåg att deras kollegor hjälper till att skapa en trygghet inom företaget. Det framkom av några respondenter att kollegorna skulle vara en viktig faktor att finnas på det nya företaget, om denna skulle söka sig till ett annat företag. ”Det som skulle kunna få mig att byta jobb är väl att jag hittar en ny utmaning någonstans där jag ändå känner att jag tror att jag kommer att trivas med kollegorna.” Det visar att kollegor är en viktig del av respondenternas syn på arbetsplatsen. När frågan ställdes om vilka fördelar arbetsplatsen har svarade några av respondenterna att ”Glädje och entusiasm” är

företagets starkaste sidor. Respondenterna svarar inte uttryckligen att kollegorna är viktigt men underliggande kan det utläsas att alla uppskattar den sociala biten. I intervjuerna framkommer det även att respondenter med längre anställning har ett bredare kontaktnät utspritt på olika avdelningar. ”*Jag har fantastiska kollegor på flera avdelningar.*” Tack vare att företaget genomfört omorganiseringar har arbetstagare med lång anställningstid flyttat runt på diverse avdelningar och bytt tjänster vilket kan vara en anledning till att de lärt känna fler kollegor samt att de haft en längre tid på sig att etablera ett kontaktnät. Detta jämförelsevis med respondenter med kortare anställningstid som menar att deras kontaktnät på företaget främst finns inom deras avdelning. Det framkommer att respondenter med kortare anställningstid får svårare att lära känna kollegor på företaget och har heller inte getts möjligheten till det.

**Bristande sammanhållning.** Det framkom en motsats gentemot fördelarna belysta i undertemat Arbetskollegor. Majoriteten av respondenterna upplevde att det rådde grupperingar inom företaget och främst då mellan avdelningarna. Detta hämmar den sociala faktorn och var enligt respondenterna en önskvärd punkt att förbättra. Respondenterna beskriver grupperingarna som motverkande av gemenskapen där det mellan avdelningarna ibland upplevs likt en tävling istället för att genom ett bra samarbete arbeta enhetligt för organisationens bästa. Det framkom att strukturerna på avdelningarna hade en påverkan på den sociala faktorn där det beroende på vilken avdelning det gällde kunde anses svårare att samarbeta sinsemellan. Några av de respondenterna med en längre anställningstid menade att företagets omorganiseringar och förändringar hade påverkat hur samarbetet mellan kollegorna ser ut. Dessa respondenter anser att samarbetet mellan avdelningar och kollegor var bättre förr där gemenskapen i hela organisationen kändes av.

*Jag vet inte, som jag sagt tidigare så skulle jag ju sagt sammanhållningen men jag känner väl inte den på samma sätt längre.*

*Jag vet inte, det kanske är mer en känsla egentligen än en praktiskt, att det känns som att det är en längre väg emellan oss. Ja att det finns en vägg emellan oss.*

Grupperingarna inom företaget visade sig bland annat genom att använda information som övertag på sina arbetskollegor då information är makt. ”*I det här huset är information makt, jättemycket makt...*” Inom företaget har det blivit av intresse att hålla inne på information gentemot sina kollegor. Detta kan upplevas egocentriskt där

individer hellre ser till sin egen eller sin arbetsgrupps framgång än att se andra avdelningar lyckas. ”Det är ett företag där många som är väldigt kreativa, och som... Som sätter det i sitt, i första hand, i finrummet.” Likt en tävling mellan kollegor och arbetslag uppstår om vem som sitter på mest information. En del information går inte att delge alla i företaget men i det stora hela har det skapats en kultur där den som vet mest är bäst.

*Det finns individer som jag kan luncha med och snacka med, men sen när det liksom är arbetsrelaterat så är det i alla fall såhär att de håller liksom på sitt, och jag... man håller på information, och man vill inte riktigt dela med sig.*

*Här är det väldigt mycket tisslande och tasslande och hemlighetsmakeri och det gör ju att folk... Istället för att dela med sig om allting så sitter folk och håller på det.*

Den bristande sammanhållningen upplevs främst mellan avdelningarna men kan även visa sig inom avdelningar. ”Det känner jag inte riktigt på den här avdelningen att man... Det är ganska mycket individtänk.” Att information är makt och grupperingarna kan vara faktorer till att respondenterna upplever en vi och dem-känsla inom företaget.

*Det tycker väl jag är lite tråkigt för det har blivit, även om det är samma människor i mångt och mycket och vi sitter i samma hus och sådär så har det ändå blivit som någon slags barriär emellan oss. Att det ja, har blivit lite mer vi och dem kanske.*

### **Vikten av att företaget visar att personalen är betydelsefull**

Det framkom i intervjuerna att personalen ansåg att det var väsentligt att företaget tar hand om sin personal och visar på att de är betydelsefulla. Dock visade det sig att det fanns två sidor på detta, vissa delar av området skötte företaget bra medan på andra vis brast detta.

**Personalförmåner.** Under intervjuerna delgav flera av respondenterna att de ansåg att företaget var attraktiva i och med deras hantering av personal. Detta då företaget erbjuder förmåner som anses vara attraktiva hos respondenterna. Förmånerna i sig ger även en anledning till att de anställda känner en lojalitet gentemot företaget då förmånerna gör att personalen känner sig uppskattade och omhändertagna. Enligt respondenterna tar företaget hand om personalen genom bra förmåner, events, möjligheten till interna utbildningar och bra kommunikation. Tack vare att företaget

erbjuder personalen bland annat sociala event skapas en lättsam ton och det upplevs inte lika hårt och prestationsinriktat. Vidare tryckte även respondenterna på vikten av att känna sig betydelsefulla för företaget.

*Ja jag vet inte om man ska kalla det kultur eller om man ska kalla det för, men alltså hur företaget arbetar med sina anställda tror jag, det är... viktigt för mig.*

*Jag tycker att det är en väldigt proffsig arbetsgivare som har kommit långt med att ta hand om personalen... Allting är väldigt genomtänkt, det är ett fantastiskt intranät, det är väldigt bra personalförmåner. Man tänker verkligen på personalen på många sätt och vis. Det är bra events och personalfester, och allt möjligt som ett företag mår bra av.*

I och med att företaget har många anställda på HR-avdelningen ansåg respondenterna att det utstrålade att företagets personal var någonting viktigt och värdefullt som måste tas hand om. Respondenterna menar på att företaget ser sin personal likt en mänsklig resurs och inte som en ekonomisk belastning. Genom att företaget har en stor personalavdelning kan företaget lättare ta till vara på sin personal och belysa hur betydelsefulla de är, vilket vissa respondenter menar att personalen märker av och uppskattar.

*Det finns många anställda, bara på event- och personalavdelningen vilket tycker jag är imponerande, jämfört med många andra företag, där man kanske har bara ett par personer som jobbar med det här. Så man tar det på allvar.*

**Förändringen.** Flera av respondenterna ansåg även att det fanns brister i hur företaget hanterade sin personal, trots de positiva förmånerna. De bristande delarna av omhändertagandet av personalen visade sig ha sina rötter i de flertal förändringar som företaget genomgått. Detta ansåg flera respondenter ha medfört negativa konsekvenser såsom en otrygg stämning på företaget och ett dåligt behandlande av personalen. ”Jag tror att ganska många just nu inte skulle ge en lika positiv bild nu som för ett tag sedan, för det är ganska oroligt.” Denna orolighet menar respondenterna är något som sprids över hela företaget och känns av. Respondenterna beskrev att förändringarna har resulterat i en utveckling där företaget har blivit sämre på personalhanteringen än de tidigare har varit. Denna utveckling upplevdes främst hos respondenter med längre anställningstid i och med att de kunde jämföra företaget mot hur det tidigare har sett ut. Respondenterna med lång anställningstid ansåg att företaget hade en mjukare ton

tidigare jämförelsevis mot dagsläget där de upplever företaget både kallare och mer oroligt. *”Jag kan tycka att det var, kan upplevas lite kallt, och att ur varumärkessynpunkt så är det nog... jamen det är inte samma mjuka företag idag än vad det var.”* Det som ibland upplevdes likt sämre behandlande av personalen visade sig att det främst grundade sig i den höga personalomsättningen som för tillfället råder på företaget. *”Men när folk får sluta och det liksom blir... det märks ju av.”* Detta menar respondenterna har avspeglat att företaget kanske inte värnar om personalen som de tidigare gjort då det i vissa fall inte känts som det har hanterats på rätt sätt.

*Men sen kan jag väl tycka att när man gör sig av med folk då kanske man ska liksom... handskas med den sorg som kommer i huset eller i den lilla grupp så att man ändå ser till att det inte sprids en dålig stämning. För det har ju varit jättemånga gånger också som det varit jättedålig spinn off.*

*Det är så lätt att tänka såhär att det var bättre förr, men jag tror att många tycker att det verkligen var bättre förr eller att det var lite snällare förr. Det är ett lite, ett lite hårdare, tuffare klimat, folk jobbar väldigt mycket och väldigt hårt, nu...*

*Det blir ju oroligt i hela huset, det tycker jag. Det tycker jag är väldigt påtagligt just nu, faktiskt.*

De respondenterna med kort anställningstid upplevde inte den bristande personalhanteringen i samma utsträckning. Tvärtom hävdade de att de upplevde företaget som en bra och attraktiv arbetsgivare men att även de kände av en orolig stämning samt att de har hört från andra kollegor att misstreckande förekom gentemot arbetsgivaren. Resultatet visade på att skillnaden i uppfattningen kan grunda sig i att de respondenter med längre anställning har deltagit i fler omorganiseringar och därför varit med om personalomsättningen som anses vara skapandet av en orolig och otrygg känsla. Vidare menade respondenterna att detta även skapat en osäkerhet kring sin egen anställning. *”Man känner ju sig aldrig jättetrygg här. Det har jag inte gjort någon gång.”* När personalomsättningen på företaget har ökat har respondenterna fått se många av sina kollegor lämna företaget. Detta har resulterat i att en orolig stämning finns inom företaget. Oroligt i den bemärkelsen att de inte vet om de får behålla sin tjänst eller inte.



*Genom att det varit så mycket förändringar så är det som att man hela tiden räknar med att rätt var det är så kanske de kommer fram till att vi behöver dra ner på det här, vi behöver inte så många (Respondentens yrke).*

### **Välkänt företag**

Ett återkommande ämne vid flera av intervjuerna var företaget som varumärke. Där framkom det att många av respondenterna är stolta över sin arbetsplats just för att allmänheten känner till företaget. *"Varumärke ligger nära i princip alla svenska människors hjärta liksom."* Respondenterna menade på att det i sig gör arbetsplatsen attraktiv. *"(Företagets namn) i sig det är ju coolt liksom, coolt varumärke... det finns lite edge i det liksom."* Genom att företaget är välkänt i folkmun upplevde respondenterna att det enkelt blev ett samtalsämne efter att de berättat vart dem arbetade någonstans. I och med att företaget öppnar upp för samtalsämnen anser respondenterna att detta ökar arbetsgivarens attraktivitet. Att företaget öppnar upp för samtalsämne menade respondenterna grundade sig i att företaget berör andra människor och på så sätt är naturligt för folk att ha åsikter om. En av anledningarna till att många av respondenterna sökte sig till företaget var för att det är just ett stort välkänt företag. Respondenterna ansåg att få arbeta på en stor arbetsplats som bidrar till ett samtalsämne och som folk känner till bidrar till företagets attraktivitet.

*Alltså det är roligt att jobba på (företagets namn) därför att det är något som alla har en relation till. Om man pratar med andra om vart man jobbar någonstans så kommer det alltid en massa frågor och så, så det är ju roligt.*

En del av respondenterna uttryckte även att det fanns ett värde i sig att arbeta med någonting som berör andra människor. I och med det påverkas även respondenternas arbetsmotivation av den orsaken att deras arbete får en större mening och betydelse. Detta gör att respondenterna upplever att det är en "cool" arbetsplats och känner därmed en delaktighet i vad företaget står för.

*Då skulle jag säga att det framförallt är ett extremt roligt företag att vara på, för att man jobbar så mycket med någonting som ligger folk varmt om hjärtat, som är underhållning, för att få folk må bra liksom. Så att vi gör någonting som är väldigt inspirerande tycker jag, att vi hjälper Sverige att ha liksom en bra underhållning i princip och må bra av det.*

## Diskussion

Diskussionen presenteras nedan enligt följande uppdelning; Huvudresultat, Resultatdiskussion, Metoddiskussion samt Förslag till vidare forskning. Vid benämning av resultatets huvudteman och underteman i texten nedan kommer dessa förtydligas genom kursivt format och första bokstaven med versal.

### Huvudresultat

Syftet med studien var att undersöka hur de anställda upplevde företaget som arbetsgivarvarumärke och arbetsplats samt vilka faktorer de tyckte har en viktig påverkan i en arbetsgivares attraktivitet. Sammanfattningsvis visar resultatet på att de anställda upplevde att det var fyra faktorer som kunde påverka och sammankopplas till en arbetsgivares attraktivitet. Dessa faktorer berörde delar såsom sociala faktorer, välkänt i folkmun, arbetet och möjligheterna inom företaget samt värnande om personalen. Det framkom att respondenterna upplevde det som en viktig faktor att företaget är allmänt känt för att anses ha ett starkt arbetsgivarvarumärke och vara en attraktiv arbetsgivare. I och med att kännedom kring företaget fanns menade respondenterna att det var motiverande då en större mening till arbetet växte fram. Vidare framkom det att arbetet och möjligheterna att utföra arbetet var en avgörande faktor för arbetsgivarens attraktivitet. Respondenterna menade att företaget ska erbjuda bland annat utvecklingsmöjligheter och flexibilitet i arbetsuppgifterna för att en arbetsplats ska anses vara attraktiv. Där ansågs det vara viktigt att det fanns en tillit från arbetsgivarens håll. Tilliten visades genom att de anställda hade en frihet under ansvar och flexibilitet i sitt arbete vid utförandet av arbetsuppgifter. Detta förstärktes vidare genom ett starkt ledarskap där ett bra stöd och feedback kunde hjälpa individen i dennes personliga utveckling. Det var även av vikt för respondenterna att arbetsgivaren tar väl hand om sin personal och visar de anställda respekt. Detta framkom genom ett visat missnöje där en hög personalomsättning utstrålade motsatsen. Personalomsättningen hade resulterat i en känsla av osäkerhet över sin egen anställning samt att företaget uppfattades kallare än det tidigare varit. Vad som vidare påverkade uppfattningen om ett kallare klimat inom företaget var den bristande sammanhållningen där det mellan avdelningarna upplevdes som grupperingar och uppvisande av ett ”vi och dem”-synsätt. På grund av bristande sammanhållning resulterade det i att medarbetarnas egna framgångar blev viktigare än att få andra avdelningar att leverera. Trots att det fanns negativa synpunkter om företaget hos respondenterna återfanns även mycket positivt i intervjuerna. De fyra huvudteman som utgör resultatet visar på att det fanns både

fördelar och nackdelar på arbetsplatsen där samtliga faktorer påverkade arbetsgivarens attraktivitet. De faktorer respondenterna framhävde vara viktiga för att en arbetsgivare ska anses vara attraktiv uppfylldes på företaget till viss del. Respondenterna menar också på att företaget hade ett starkt arbetsgivarvarumärke i och med att de skulle rekommendera en vän till att söka sig till företaget.

## **Resultatdiskussion**

Enligt Herzbergs teori är stimulerande arbetsuppgifter en motivationsfaktor (Herzberg et al., 1959). Detta överensstämmer med det framkomna resultatet där respondenterna tryckte på vikten av att känna sig stimulerade i arbetet och att få utvecklas framåt. När denna faktor uppnås finns även en motivation till att prestera och göra ett bra jobb. Vidare kan möjligheterna för den personliga utvecklingen och viljan att stanna kvar på företaget även kopplas till det psykologiska kontraktet. Guest och Conway (2002) beskriver att det psykologiska kontraktet är ett tvåvägsutbyte. Detta visade sig på företaget genom att arbetsgivaren erbjöd förmåner till de anställda vilket gjorde att de kände sig betydelsefulla för företaget. Detta resulterade i sin tur i att personalen visade lojalitet tillbaka och en vilja till att prestera. Genom att företaget värnar om personalen får det på så vis medarbetarna att känna sig uppskattade som i sin tur leder till ett förhållande där det ges och tas, vilket det psykologiska kontraktet handlar om (Isaksson & Bellaagh, 2005). Att företaget erbjuder personalen en hög frihet i sitt arbete menade respondenterna även leder till en minskad stress då de själva har kontrollen att strukturera upp sin arbetstid. Detta överensstämmer med Karaseks (1979) krav- och kontrollmodell som menar att arbetskrav och egenkontroll över arbetet är sammankopplade. Modellen menar att höga krav med låg kontroll tenderar att resultera i upplevd stress och utbrändhet. Vidare menar modellen att höga krav inte nödvändigtvis behöver leda till arbetsrelaterad stress om individen samtidigt upplever att denne har kontroll över sitt arbete med utrymme för handlingsfrihet. Därför känner personalen att de klarar av företagets höga krav genom att de samtidigt har en frihet och flexibilitet i sitt arbete. Detta går vidare hand i hand med att chefen genom löpande feedback ska förtydliga de krav och förväntningar som ligger på individen, där det genom att individen vet vad som förväntas således kan få egenkontrollen i sitt arbete och därmed klara av företagets krav.

I resultatet framkommer det att företaget genomgått stora förändringar och omorganiseringar, vilket har påverkat personalen på ett eller annat sätt. Respondenterna ansåg att det fanns en del brister i företagets hanterande av personalen efter dessa

förändringar. Detta har medfört negativa konsekvenser och respondenterna upplever företaget som kallt. Enligt Elias (2009) är exempelvis faktorerna motivation och förståelse avgörande för hur medarbetare hanterar organisationsförändringar. Dessa faktorer påverkar mottagligheten för en förändring hos medarbetaren där en nyckelvariabel för hur organisationen ska lyckas med förändringen blir att medarbetarnas attityder till en förändring är positiva. En arbetsmotivation och vilja till att prestera i arbetet verkar finnas hos respondenterna men det kan diskuteras huruvida förståelsen kring förändringarna fanns. Detta då flertalet respondenter verkade ha reagerat negativt på förändringarna med en känsla av otydlighet samt att avsaknad av information förelåg. Vidare har det uppstått en känsla av otrygghet och osäkerhet kring respondenternas anställning. Trots detta stannar respondenterna kvar i företaget och berättar under intervjuerna att de är nöjda med sitt arbete och skulle även rekommendera en vän till att börja arbeta där. Detta kan ha ett samband med Isakssons och Bellaaghs (2005) teori om psykologiska kontraktet att göra. I och med att det psykologiska kontraktet anses vara ett komplement till anställningsavtalet där det är subjektiva tolkningar av löften som styr kontraktet kan det lätt uppstå missförstånd. Däremot erbjuder arbetsgivaren bland annat bra förmåner, utvecklingsmöjligheter och flexibilitet i arbetet, vilket gör att de anställda på företaget i gengäld presterar med engagemang och lojalitet i sina arbetsuppgifter. Det visar på att det psykologiska kontraktet är en balans mellan löften och åtaganden som Guest och Conway (2002) gör gällande. Det framkommer även i intervjuerna att respondenterna med längre anställning har reagerat kraftigare på den otrygga känslan inom företaget. Respondenterna med kortare anställning har inte i samma utsträckning upplevt förändringarna och kan därför inte jämföra företaget innan mot hur det är idag. Detta gör att det genom nyrekryterade kan underlätta skapandet av en ny kultur i företaget, då den nya personalen inte är varse om hur företaget en gång sett ut. De anställda med lång anställning har en längre process att anpassa sig till den nya kulturen förändringarna inneburit.

För att återgå till Herzbergs teori menar han att ledarskap faller under hygienfaktorer som lätt tas för givet (Herzberg et al., 1959). Detta stämde överens med arbetsplatsen genom att respondenterna uttryckte ett missnöje när detta saknades, vilket är en vanlig reaktion vid saknad av hygienfaktorer. När ett gott ledarskap fanns motsäger det dock hans teori. I och med att det visade sig vara en motiverande faktor för respondenterna att ha en bra chef samt att när ett gott ledarskap fanns var detta något

individerna tryckte starkt på. Detta går emot Herzbergs teori som menar att det snarare skulle uppstått ett neutralt tillstånd vid ett bra ledarskap då teorin menade att det som påverkar missnöjdsamheten inte är detsamma som påverkar motivationen (Herzberg et al., 1959). Detta visade sig resultatet gå emot, då det var samma faktor som kunde framkalla både missnöje och motivation hos respondenterna. Ett bra ledarskap som anses vara motiverande för personalen kan istället knytas till LMX-teorin, vilket menar på att en bra relation mellan chef och medarbetare höjer motivationen hos personalen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Detta genom att personalen upplever en tillit, support och bra interaktion mellan ledare och medarbetare vilket i sin tur resulterar i en förhöjd arbetstillfredsställelse och vilja att arbeta för organisationens bästa (Graen & Uhl-Bien, 1995; Martin et al., 2016). Vad teorin nämner visade sig stämma in på majoriteten av respondenterna där ett bra stöd och ömsesidig kommunikation mellan chef och ledare visade sig höja motivationen bland personalen samt att dessa kände sig tryggare i sin arbetsroll att vidare ta frihet under ansvar. Däremot visade det sig att även denna teori inte kunde tillämpas i praktiken fullt ut då det vid en intervju framkom att ett dåligt ledarskap rådde, men där den berörde ändå upplevde en hög frihet under ansvar i sitt arbete. Vidare beskrevs att denne trivdes med sitt arbete samt hade en vilja att arbeta för organisationens bästa. Trots att ledarskapet brast kunde en hög arbetsmotivation ändå uppnås. Dock kan det vidare diskuteras kring anställningstidens påverkan i det stora hela där ytterligare studier skulle behövas för att kunna uttala sig om saken.

För att vidare koppla de framkomna faktorerna till Herzbergs teori nämner han även att relationen till arbetskolligor räknas till hygienfaktorerna (Herzberg et al., 1959). Relationerna inom avdelningarna visade sig vara bra där respondenterna inte la någon större vikt på att prata om deras närmaste kollegor utan istället var det något som främst nämndes i förbifarten. Detta överensstämmer med Herzbergs teori som menar att när hygienfaktorerna finns uppnås ett neutralt tillstånd (Herzberg et al., 1959). Enligt Maslows (1954) motivationsteori ska alla steg på hans motivationstrappa vara uppfyllda för att fullgöra människans grundläggande behov, där stegen måste uppfyllas i hierarkiskt stigande ordning. Det tredje steget handlar om människans sociala behov av familj och vänner men där även ett socialt behov till sina arbetskolligor återfinns. Det fjärde steget handlar om uppskattning och om hur individen blir sedd. Föreligger det ett bra ledarskap uppfylls det fjärde steget, vilket det till vis mån finns på företaget. I och med att relationen till kollegorna mellan avdelningarna påvisade vissa brister kan det diskuteras om det fjärde steget kan uppnås. Detta på grund av att det tredje steget inte

helt är uppfyllt. Detta visar att Maslows teori inte kan tillämpas i detta fall i och med att respondenterna upplever motivation i sina arbetsuppgifter trots att det finns brister i ledarskap och gemenskap. Den bristande gemenskap som identifierades inom företaget var främst mellan avdelningarna där det var ett dåligt fungerande samarbete. Tidigare forskning inom socialpsykologi pekar mot att grupper ger individen en känsla av tillhörighet och utveckling av individens personliga identitet (Heaven, 1999; Tajfel, 1982). Då det inom organisationen fanns en uppdelning mellan avdelningarna verkar även detta ha påverkat den sociala strukturen till att få en liknande uppdelning. Trots att respondenterna ser sig själva som en homogen grupp med likartade individer inom företaget har en uppdelning skett där det nu råder en känsla av att det är ”vi och dem”. Detta kan grunda sig i att individerna har olika arbetstillhörigheter vilket i studiens fall innebär att personalen har delats in i olika avdelningar. Vidare har upplevelsen av grupperingarna resulterat i att tendenser till in- och ut-grupper finns inom företaget. Till följd av dessa grupperingar uppstår effekter, exempelvis in-group favoritism. Det betyder att det finns tendenser att uppfatta sin egen grupp mer positiv och utomstående grupper som mer negativa. Detta brukar i sin tur visa sig genom ett beteende där in-gruppen favoriserar sina egna (Turner et al., 1979). På företaget visar sig fenomenet genom att information används som övertag gentemot andra avdelningar. Därav anses informationen vara ett hjälpmedel för att sätta sig själv och sin avdelning i en bättre position. Detta menar författarna Turner et al. (1979) är ett vanligt beteende när en ”vi och dem”-känsla har skapats då grupperingarna skapar en vilja och motivation till att vinna över motparten. Då det råder in- och ut-grupper förstärks känslan av lojalitet till sin egen grupptillhörighet och rivalitet till de utomstående. Därav kan ”information är makt”-kulturen ha skapats på grund av den pågående tävlingen mellan avdelningarna. När en individ känner tillhörighet till en grupp väver denne samman den personliga identiteten med den sociala identiteten. Sociala grupptillhörigheten påverkar därför hur individen ser på sig själv och dennes identitet (Hogg & Smith, 2007). Därav finns det en strävan att framhäva sin egen grupp som bättre för att i sin tur även förbättra synen på sig själv. Det resulterar i sin tur att individer ofta tenderar att förstora skillnaderna mellan in- och ut-gruppen (Brewer, 1999; Greene, 1999). Den sociala identifikationen och viljan att höja gruppens status resulterar i att individerna hellre ser till avdelningens framgång än att låta det gå bra för en ut-grupp, i detta fall en annan avdelning. Genom att subgrupper har bildas inom företaget ser individerna inte längre att de tillhör samma sida trots att alla avdelningar är anställda av samma företag. Basford och Offermann

(2012) menar att negativa arbetsrelationer tenderar att leda till en försämrad arbetstillfredsställelse och reducerat organisatoriskt engagemang. Att det inom företaget har uppstått grupperingar och tävlingar mellan avdelningarna där information används som ett medel för att få ett övertag på andra avdelningar visar att ett reducerat organisatoriskt engagemang har skett. Detta då det bristande samarbetet påverkar hela organisationen negativt där det antagligen skulle öka företagets effektivitet med en enad personal.

Arbetet kring det externa Employer Branding handlar om att attrahera utomstående till att vilja börja hos företaget (Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabra & Sharma, 2014). Vidare handlar Employer Branding om att marknadsföra en bild av företaget utåt för en ökad attraktivitet på arbetsmarknaden (Edwards, 2010; Sullivan, 2004). Om folk då saknar en uppfattning kring arbetsgivaren kan arbetet anses vara misslyckat. Då företaget är välkänt där människor i respondenternas kretsar har åsikter och en uppfattning angående arbetsgivaren kan detta därför tolkas att företaget har lyckats förmedla ut sitt Employer Brand. Det finns en kännedom ute på arbetsmarknaden kring vad företagets image står för. Genom att företaget syns och hörs i allmänhet ökar attraktiviteten. Detta resulterar i att varumärket säljer sig självt i mångt och mycket, även för personalen som arbetar där. De anser själva att företaget är ”coolt” och får en hög status genom att det är välkänt. Det har i sin tur väckt en stolthet hos medarbetarna att vara knutna till företaget. Vidare kan det tolkas att de anställda tagit till sig arbetsgivarens innebörd och är mer benägna att förmedla en positiv bild av organisationen utåt (Backhaus & Tikoo, 2004; Punjaisri & Wilson, 2011). Resultatet tyder på att de anställda har identifierat sig med organisationen då medarbetarna känner att de kan stå för det organisationen står för. Resultatet visade bland annat att respondenterna tycker om vad företaget förmedlar ut till folket och att de är stolta att tillhöra företaget. Genom att de anställda har positiva associationer till företaget menar författarna Chhabra och Scharma (2014) kan vara en av anledningarna till att de känner ett förtroende och lojalitet till företaget där detta även går hand i hand med att personal identifierar sig med företag. Desto mer personalen identifierar sig med företaget ökar viljan att agera i organisationens bästa. Personalen visade på att de knutit an till företaget vilket grundade sig i att de identifierat sig med företagets personlighet. Enligt Näppä et al. (2014) attraheras individer av organisationer där de tror finnas en möjlighet för dem att utvecklas som individer och på så vis uppnå en mer likartad bild av deras idealbild av sig själva. Detta stämmer överens med det framkomna resultatet där

utvecklingsmöjligheterna ansågs vara attraktiva och avgörande för respondenterna. Vidare menar Näppä et al. (2014) att en överensstämmelse mellan självbild och företagets identitet är viktigare för individen än faktorer som belöningar, lön och personalförmåner vid val av arbetsplats. Detta visade sig även på organisationen där det verkade som att det genom identifiering med företaget gjorde att andra faktorer inte ansågs lika viktiga. Personalen ansågs sig vara en del av företaget vilket höjde deras arbetsmotivation och gjorde att grupperingarna och otryggheten i arbetet inte ansågs som lika avgörande. Sullivan (2004) beskriver att personal som har identifierat sig med företaget brukar resultera i att personalen väljer att dela med sig av positiva erfarenheter och information. Detta förstärker resultatet där det i intervjuerna framkom att respondenterna hade en vilja att rekommendera arbetsplatsen vidare till sina vänskapskretsar. Det visade det sig att personalen var villiga att rekommendera arbetsplatsen vidare till vänner samt att de överlag ansåg arbetsgivaren som attraktiv, trots de brister som respondenterna själva belyste. Sammanfattningsvis fick detta oss att göra en tolkning av att resultatet innehåller två olika slags faktorer där det antingen kan vara en påverkande faktor på attraktiviteten eller en avgörande faktor för arbetsgivarens attraktivitet. *Sociala faktorer* och *Vikten av att företaget visar att personalen är betydelsefull* tolkas som två faktorer som har en påverkan på attraktiviteten då dessa belystes av personalen som negativt då dessa var otillräckliga. Det framkom att områdena är önskvärda att förbättra och vid en förbättring av dessa skulle antagligen höja arbetsgivarens attraktivitet ytterligare. Dock är de inte avgörande i den utsträckning då respondenterna anser arbetsgivaren vara attraktiv trots att dessa två faktorer brister. De faktorer som därmed verkade ha en avgörande inverkan på arbetsgivarens attraktivitet var *Arbetet och möjligheterna inom arbetet* samt att det var ett *Välkänt företag*. Arbetet anses vara grunden för att det överhuvudtaget ska ses som attraktivt för den enskilda individen där det utan intressanta arbetsuppgifter och möjligheter för utveckling inte överensstämmer med individens behov. Sedan att företaget är välkänt med ett tydligt arbetsgivarvarumärke hade en påverkan på identifikationen där det visade sig att när individen kan identifiera sig med organisationen blir viktigare än att identifiera sig med grupper inom företaget. Då kunde de bortse från de brister som rådde inom organisationen. Detta kan visa på att en identifikation med organisationen som helhet är viktigare än bristande sammanhållning och otrygga förhållanden. Detta går dock inte att uttala sig fullt ut om med denna studie som grund, men indikerar på



behov av ytterligare forskning inom området, där en mer djupgående studie potentiellt skulle kunna visa på intressanta resultat.

Vidare kan det diskuteras att detta endast är ett resultat på ett antal av de faktorer som kan ha en påverkan på en arbetsgivares attraktivitet. Därmed utesluter inte detta resultat att det finns fler faktorer som har en påverkan på attraktiviteten. Detta resultat avspeglar endast vilka faktorer som framkommit i vår studie där de belysta faktorerna var de viktigaste som just studiens urval har reagerat på. Vad som kan ha påverkat resultatet är att vissa av dessa faktorer för tillfället brast inom företaget vilket kan ha resulterat i en ökad medvetenhet kring dessa. Utöver detta hänvisade respondenterna sig själva som en homogen grupp vilket betyder att om samma studie genomförs på ett företag inom en annan bransch därmed kan resultera i att andra faktorer framkommer.

### **Metoddiskussion**

Begreppen validitet och reliabilitet ämnar säkerhetsställa kvaliteten i studien och för att i efterhand kunna kontrollera resultatet. I studier uppnås hög reliabilitet och validitet när data är tillförlitlig och det som har mätts faktiskt var det som avsågs att mätas (Merriam, 2009). Studien syftade till att undersöka hur de anställda upplevde företaget som arbetsgivarvarumärke och arbetsplats samt vilka faktorer som hade en påverkan på arbetsgivarens attraktivitet. Studien byggde på en kvalitativ metod där data har samlats in via semistrukturerade intervjuer. Denna metod ansågs vara bäst lämpad tack vare att en kvalitativ metod bygger på att tolka individers upplevelser och attityder (Lacey & Luff, 2009; Merriam, 2009). Detta överensstämmer väl med studiens syfte att tolka de anställdas upplevelser av arbetsgivaren och arbetsplatsen. Vidare konstruerades intervjuguiden efter studiens syfte och för att säkerhetsställa att frågeställningarna besvarades. Detta menar Merriam (2009) stärker graden av validitet då hon menar att validiteten påverkas av hur väl det insamlade data är relevant för studien och studiens syfte. Under dataanalysen genomfördes enskilda analyser av transkriberingarna innan resultaten av dessa jämfördes mot varandra. Trots att analysen genomfördes oberoende av varandra framkom en likartad uppfattning vilket stärker resultatet. Genom att materialet tolkats av olika individer som kom fram till samma slutsats ökar även interbedömarreliabiliteten. Det visar på att de olika bedömare samstämmigt uppfattar resultaten av intervjuerna på liknande sätt trots enskilda analyser (Kreiman, Gerratt, Kempster, Erman & Berke, 1993). Merriam (2009) benämner detta som investigator triangulation där hon ser detta som en strategi då flera utredare samlar in och analyserar data. Detta menar hon i sin tur ska öka både validiteten och reliabiliteten.

På grund av kort erfarenhet av intervjuteknik kan detta haft en påverkan i studiens resultat vilket visade sig genom att fler relevanta följdfrågor framkom efter det att de första intervjuerna genomfört. En erfaren intervjuare hade potentiellt kunnat ställa dessa följdfrågor redan vid den första intervjun samt kunna leda intervjuerna till djupare diskussioner. Att en förstudie genomfördes på företaget ansågs vara fördelaktigt då en högre förståelse kunde uppnås i intervjuerna. Det resulterade i sin tur till att vi lättare kunde följa upp vad respondenterna pratade om och kunde fortsätta på intressanta spår. Dessa förkunskaper kan dock haft en påverkan genom minskad objektivitet genom att en insyn i företaget fanns vid genomförandet av studien. Vidare kan följdfrågorna i intervjuerna ha blivit omedvetet påverkade av studiens frågeställningar.

En upplevelse av mättnad gällande data uppstod då det i de senare intervjuerna inte framkom någon ny information vid en jämförelse av den informationen som framkom i de tidigare intervjuerna, där en mättnad i data förstärker både validiteten och reliabiliteten (Merriam, 2009). I samtliga intervjuer framkom det en tydlig tråd och mönster av resultatets teman. Trots detta går det inte att svara på om resultatet hade sett annorlunda ut om fler personer hade deltagit. Urvalet i studien utgjordes av ett maximum variation sampling som genom bred variation bland deltagarna förväntas ge brett informationsunderlag. Detta gjorde att respondenterna valdes ut från olika avdelningar, om detta urval inte hade valt hade det kanske inte framkommit de grupperingar som rådde mellan avdelningarna.

Det beskrevs under Metodavsnittet var miljön där intervjuerna genomfördes inte optimal. För att göra det bästa av den rådande situationen vidtogs åtgärder för att motverka eventuella störningsmoment. Detta genom att placera respondenterna med ryggen emot salen för att undvika att individen skulle se folk som gick förbi. Ytterligare åtgärd var att genomföra intervjuerna under tidpunkter då färre folk vistades i lokalen. Trots den sämre omgivningen under intervjuerna uppfattas respondenterna som trygga under samtalet och att de vågade öppna sig. Det som dock visade sig vara ett störningsmoment för flera av deltagarna var att intervjuerna spelades in. Flertal av deltagarna visade på en medvetenhet om inspelningen och kom därför av sig vid enstaka tillfällen. Att i det läget erbjuda att avbryta inspelning hjälpte dock inte. Detta kan ha påverkat resultatet då det eventuellt skulle ha framkommit ytterligare intressanta delar eller ännu mer djupgående svar i vissa teman om intervjuerna inte hade spelats in. Vidare kan metodvalet ha påverkat datainsamlingen då data samlades in via ett personligt möte, vilket det under intervjuerna kan antas att det var vid känsliga

ämnesområden som respondenterna upplevde det som ett stressmoment att intervjuerna spelades in. Därav hade en kvantitativ metod eventuellt ha medfört att deltagarna var mer avslappnade att svara på känsliga ämnesområden då en kvantitativ metod medför en högre grad av konfidentialitet. Dock ansågs en kvalitativ metod vara bäst lämpad för studien då metoden bäst överensstämde med denna studies syfte. Vidare anses att valet kring en kvalitativ metod även var fördelaktigt då många på företaget först ansåg att det var en bra arbetsplats utan klagomål. Däremot framkom det under de semistrukturerade intervjuerna att det fanns mer gömt under ytan. Risker är därmed stora att dessa faktorer hade missats om en kvantitativ metod använts. Vid vidare forskning kan däremot andra metodval vara lämpliga.

### **Förslag till vidare forskning**

Enligt diskussion ovan kan andra metoder vara lämpliga vid vidare forskning och denna studie möjliggör att intressanta uppföljningar på resultatet kan ske. Med denna studie som grund finns ett sammanställt resultat med synliga faktorer och brister inom företaget vilket gör det möjligt att som vidare forskning göra en kvantitativ enkät för att se hur hela företaget tycker om dessa områden och på en större skala se hur det upplevs till exempel mellan avdelningarna. Nu när dessa faktorer är synliggjorda skulle även en kvantitativ metod kunna användas för att undersöka korrelationen mellan de framkomna faktorerna i resultatet. Detta för att undersöka sambandet mellan Employer Branding och samtliga teman med respektive underteman.

Det är av vikt att poängtera att detta resultat endast är några av de faktorer som har en påverkan på arbetsgivares attraktivitet. Faktorerna som framkommit i resultatet är enligt respondenterna i denna studies urval det som har en påverkan på attraktiviteten. Det utesluter i sin tur inte att det finns fler faktorer som har en påverkan på attraktiviteten hos olika arbetsgivare. Som ovan nämnt i resultatdiskussionen kan resultatet ha påverkats av gruppen och företaget som undersökts. Därför skulle det vara av intresse att för vidare forskning göra en liknande studie inom en annan bransch för att jämföra eventuella mönster och skillnader.

I denna studie har även en antydning uppstått att dessa faktorer är av olika tyngd där resultatet tyder på att faktorerna antingen kan vara avgörande eller endast påverkande för attraktiviteten. Därför skulle en vidare forskning kunna undersöka rangordningen i dessa faktorer genom att med en kvantitativ metod undersöka hur en större grupp skulle välja att rangordna faktorerna. Detta är även av intresse för att se om det finns en

signifikant grund i dessa faktorer eller om det endast visade sig vara motiv som fanns inom just detta mediaföretag.

Att faktorerna är av olika tyngd, där faktorerna kunde påverka eller vara avgörande för individen, kan även göra forskning av andra infallsvinklar intressanta. Utöver att rangordna dessa skulle det även kunna undersökas huruvida identifikationen påverkar de olika faktorerna. Resultat tyder på att det är viktigare för personalen att identifiera sig med organisationen än att identifiera sig med grupper inom företaget. Därav kunde de anställda bortse från brister som rådde inom organisationen. Detta kan visa på att en identifikation med organisationen som helhet är viktigare än bristande sammanhållning och otrygga förhållanden. Detta går inte att uttala sig om i vår studie men kan genom vidare forskning leda till en intressant studie.

Vidare framkom det i resultatet att en respondent trivdes med sitt arbete samt hade en vilja att arbeta för organisationens bästa. Detta trots att denne upplevde att det förelåg ett bristande ledarskap. Trots att ledarskapet bedömdes bristande i vissa avseenden ansåg respondenten att denne omfattades av en hög arbetsmotivation. Det kan diskuteras kring anställningstidens potentiella påverkan i hur bristande ledarskapet uppfattas av medarbetare med längre anställningstid jämfört med medarbetare med kortare anställningstid. Genom en kvantitativ undersökning kan det genom vidare forskning undersökas huruvida ett bristande ledarskap påverkar arbetsmotivationen med anställningstiden som undersökningsvariabel.

## Referenser

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi:10.5465/AMR.1989.4278999
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517.  
doi:10.1108/13620430410550754
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer brand - Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Basford, T., & Offermann, L. (2012). Beyond leadership: the impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807-817.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15(3), 273-285. doi:10.1016/j.intman.2009.01.002
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.
- Brewer, M. (1999). The psychology of prejudice: Ingroup love or outgroup hate? *Journal of Social Issues*, 55(3), 429-444.
- Byrne, A., & Parment, A. (2013). *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber AB.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60. doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products. *British Journal of Management*, 18, 1-16. doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2013). Psychological contracts and informal networks in organizations: The effects of social status and local ties. *Human Resource Management*, 52(4), 485-510. doi:10.1002/hrm.21540
- Edwards, M. (2010). An integrative review of Employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. doi:10.1108/00483481011012809

- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55. doi:10.1177/0149206307308910
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Greene, S. (1999). Understanding Party Identification: A Social Identity Approach. *Political Psychology*, 20(2), 393-403.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38. doi:10.1111/j.17488583.2002.tb00062.x
- Heaven, P. L. (1999). Group Identities and Human Values. *Journal of Social Psychology*, 139(5), 590-595.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hogg, M. A., & Smith, J. R. (2007). Attitudes in social context: A social identity perspective. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 89-131.
- Isaksson, K., & Bellaagh, K. (2005). *Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt: Förändrade relationer på arbetsplatser (Arbete och hälsa 2005:15)*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kreiman, J., Gerratt, B. R., Kempster, G. B., Erman, A., & Berke, G. S. (1993). Perceptual Evaluation of Voice Quality: Review, Tutorial, and a Framework for Future Research. *Journal of Speech and Hearing Research*, 36(1), 21-40.
- Lacey, A., & Luff, D. (2009). *Qualitative Research Analysis*. Sheffield: The NIHR RDS for the East Midlands/Yorkshire & the Humber.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. doi:10.1111/peps.12100
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. H., & Frager, R. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Näppä, A., Farshid, M., & Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2), 132-145. doi:10.1057/fsm.2014.9
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9-10), 1521-1537. doi:10.1108/03090561111151871
- Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1-2), 218-236.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127. doi:10.5465/AME.2004.12689213
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 473-483. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Sullivan, J. (2004, 23 februari). Eight elements of a successful employment brand [Blogginlägg]. Hämtad från <http://www.eredia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1- 39.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204. doi:10.1002/ejsp.2420090207

## Bilaga 1

### Intervjuguide

Hej!

Vi är två studenter från Högskolan i Gävle som läser sista terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet, därför genomför vi vårt examensarbete hos Er. Syftet med denna studie är att undersöka personalens uppfattning om arbetsgivaren, med inriktning mot bland annat det interna Employer Branding-arbetet hos Er. Vi vill ta reda på din uppfattning och personliga åsikter om (Företagets namn) som arbetsplats och därför finns det inga rätta eller felaktiga svar.

Vi undrar om du godkänner att denna intervju spelas in? Materialet kommer att användas till att transkribera intervjun där det endast kommer att vara vi samt vår handledare från Högskolan som kommer att få ta del av transkriberingen. Efter det att uppsatsen är genomförd kommer allt intervjumaterial att raderas. Din identitet kommer att behandlas konfidentiellt.

Medverkan här idag är helt frivillig och känner du att du vill avbryta är det bara att säga till. Intervjun beräknas ta ungefär en halvtimme och om vi skulle hamna på ett sidospår kommer vi eventuellt att styra tillbaka intervjun till det avsedda ämnet.

Har du några frågor såhär långt eller känner du dig redo att dra igång?

#### Allmänt

- Hur många år har du varit på (Företagets namn)?
- Har du varit på ett liknande företag tidigare (inom samma bransch)?
- Hur kommer det sig att du hamnade på (Företagets namn)?
- Var arbetsplatsen som du förväntade dig när du började?

#### Vad är en attraktiv arbetsgivare enligt intervjupersonen

- Vad gör företag attraktiva som arbetsplats enligt dig?
- Vad finns det för andra potentiella arbetsgivare ute på arbetsmarknaden som du anser är en tilltalande arbetsplats idag?
- Vad skulle kunna locka dig till att byta arbetsgivare i nuläget förutom ett erbjudande om en högre lön?

#### Hur uppfattas företaget av individen

- Hur skulle du beskriva (Företagets namn) som arbetsgivare?
- Hur tror du att dina kollegor skulle beskriva företaget som arbetsgivare?
- Vad skulle du säga är för- och nackdelarna med att jobba på (Företagets namn)?



- Vad tycker du om företagets värderingar? Stämmer dessa in på dig?
- Upplever du att företaget lever efter dessa värderingar?
- Vad säger du till dina vänner om hur det är att arbeta på (Företagets namn)?
- Skulle du rekommendera arbetsplatsen till dina vänner?
- Vad skulle du säga är (Företagets namn) starkaste sidor som arbetsgivare?
- Vad skulle du säga är deras svagare sidor?
- Vad tycker du att (Företagets namn) skulle kunna göra för att upplevas som ännu mer attraktiva i nuläget?
- Om du fick jämföra (Företagets namn) idag mot när du började din anställning, vad skulle du säga då?

#### Avslut

Då får vi tacka för oss och för att du tog dig tiden att medverka idag. Vi skulle även vilja fråga ifall vi skulle kunna få återkomma till dig vid eventuella följdfrågor eller funderingar?