



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Om man bara öppnar en dörr, finner man femton miljoner andra dörrar

En studie om hur chefer vid IKEA Jönköping uppfattar arbetsgivarvarumärket

Charlotte Gårlin & Johanna Erlandsson

Examensarbete i pedagogik

15 hp

Personalprogrammet

LEXP12, HT12

Handledare:

Joel Hedegaard

Examinator:

Mohamed Chaib

Sammanfattning

I denna studie undersöks chefers uppfattning om vad som attraherar, behåller och utvecklar dem med deras arbete. Syftet är att analysera deras uppfattning av IKEA som arbetsgivarvarumärke samt se hur uppfattningen förändras under deras anställningstid. Bakgrunden till studien baseras på samspelet mellan individ och organisation samt forskning om begreppet arbetsgivarvarumärke. Studien genomförs med en kvalitativ metod och en konstruktionistisk ontologisk utgångspunkt. Empiri samlades in genom sex semistrukturerade intervjuer med chefer på IKEA Jönköping. Vilken sedan analyserades med inspiration av en fenomenografisk utgångspunkt för att finna variationer av uppfattningar. I resultatet urskiljs skillnader i hur cheferna uppfattar arbetsgivarvarumärket i de tre faserna attrahera, behålla och utveckla. Cheferna attraherades av försörjning, anställningstrygghet och personlig utveckling. Deras uppfattning om arbetsgivarvarumärket är i dag mer samstämmig där fokus ligger på organisationskultur och utveckling. Inför framtiden uppfattar respondenterna möjligheten till utveckling som en viktig del av arbetsgivarvarumärket. Genom att samla arbetet kring attrahera, behålla och utveckla personal stärks arbetsgivarvarumärket. Detta är något som kan förtydliga Human Resource avdelningens roll i organisationen.

Nyckelord: Pedagogik, Human Resources, Arbetsgivarvarumärke, Employer Branding, Chefer, IKEA.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Syfte och forskningsfrågor	2
Avgränsning	2
Bakgrund	2
Beskrivning av studieobjektet	2
Samspel mellan medarbetare och organisation	3
Organisationskultur	5
Arbetsgivarvarumärke	6
Lärande	7
Tidigare forskning	7
Teoretisk referensram	9
Konstruktionism	9
Fenomenografi.....	9
Metod	10
Utformning och genomförande	10
Urval	11
Bearbetning och analys av empiri	11
Etiska överväganden.....	12
Validitet och reliabilitet	12
Resultat	13
Attrahera	13
Behålla	15
Utveckla.....	17
Diskussion	20
Slutsatser	22
Vidare forskning	23
Litteraturförteckning	24
Bilaga 1 – Informationsbrev till respondenterna	
Bilaga 2 - Intervjuguide	

Inledning

Arbetsmarknaden utvecklas kontinuerligt och nya krav på arbetsgivaren tillkommer. Utvecklingen har lett till att arbetsgivare måste fokusera mer på hur de uppfattas både av potentiella, nuvarande och före detta medarbetare (Parment & Dyhre, 2009). Med detta ökar intresset för arbetsgivarvarumärket som ett sätt för arbetsgivaren att profilera sig mot arbetsmarknaden. Intressant är att se hur profileringen tas emot av individerna på arbetsmarknaden, för att se hur lärande skapas kring arbetsgivarvarumärket. Arbetsgivarvarumärket påverkas utav alla processer och medarbetare i en organisation samt externa parter syn på organisationen (Parment & Dyhre, 2009). Arbetsgivarvarumärket kan i sin tur utveckla arbetet kring att attrahera, behålla, utveckla och avveckla personal vilka är grundläggande processer i personalarbete. Tidigare var arbete med arbetsgivarvarumärket enbart en marknadsföringsfråga, nu har det mer och mer övergått till ett samarbete mellan marknadsföringsavdelningen och HR (Human Resource) avdelningen (Aggerholm, Andersen, & Thomsen, 2011). Dessutom förknippas arbetsgivarvarumärket även med en organisations varumärke, vilket både kan vara positivt och negativt (Lindmark & Önnevik, 2011). Positivt i den bemärkelsen att ett varumärke som är starkt socialt förankrat kan attrahera potentiella medarbetare och tvärtom kan varumärket avskräcka potentiella medarbetare från att söka arbete i organisationen.

Tidigare forskning vid området fokuserar på hur arbetsgivare kan arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke (Moroko & Uncles, 2008; Botha, Bussin & Lukas, 2011; Edwards, 2010). Denna studie fokuserar istället på att undersöka chefers varierande uppfattning av arbetsgivarvarumärket under deras anställningstid, för att få en större förståelse för vad som attraherar, behåller och utvecklar nuvarande medarbetare. Resultatet av studien kan också bidra till utveckling av HR avdelningens arbete i organisationen.

Syfte och forskningsfrågor

Denna studie avser att undersöka arbetsgivarvarumärket på IKEA. Syftet med studien är att analysera hur cheferna på IKEA Jönköping uppfattar arbetsgivarvarumärket och om uppfattningarna förändrats under deras anställningstid. Detta undersöks med följande forskningsfrågor:

1. Vilken uppfattning hade cheferna om arbetsgivarvarumärket då de anställdes på IKEA?
2. Vilken uppfattning har cheferna om arbetsgivarvarumärket idag?
3. Vilken uppfattning har cheferna om arbetsgivarvarumärkets betydelse inför framtiden?

Avgränsning

Studien är avgränsad till IKEA varuhuset i Jönköping. Studien undersöker befintliga chefers uppfattning och därför kommer inte aspekten att avveckla personal undersökas. Då en av författarna har arbetat i organisationen har vi haft organisationens samtycke för att genomföra studien samt tillgång till datasystem och lokaler. Effekterna av att en av författarna är känd i organisationen diskuteras i metodavsnittet under rubriken etiska överväganden.

Bakgrund

I bakgrundavsnittet beskrivs studieobjektet samt samspelet mellan medarbetare och organisation för att påvisa betydelsen av ett arbetsgivarvarumärke.

Beskrivning av studieobjektet

IKEA grundades år 1943 av Ingvar Kamprad i Småland. Då bedrevs organisationen med små resurser i en liten skala. I dag är IKEA koncernen uppbyggd utav flertalet olika bolag. Ett av dessa bolag är IKEA Retail vilket innefattar alla varuhus. Bolaget har 154 000 medarbetare i 40 länder (Inter IKEA Systems B.V., 2012). Ett av varuhusen ligger i Jönköping och har 330 medarbetare varav 35 är chefer.

I Jönköping arbetar HR avdelningen med arbetsgivarvarumärket både externt och internt. Externt fokuserar man på att marknadsföra IKEA som arbetsgivare genom föreläsningar, bland annat på högskolan och i näringslivet. HR avdelningen arbetar också aktivt med att ta in praktikanter inom organisationens alla funktioner. Detta för att visa upp verksamheten för potentiella framtida medarbetare och skapa ett gott rykte. Dessutom deltar HR avdelningen i

flertalet olika nätverk i regionen, även detta för att sprida hur IKEA är som arbetsgivare samt få nya idéer om hur arbetsgivarvarumärket kan förbättras. Internt arbetar HR avdelningen med att erbjuda medarbetarna hälso- och friskvård i syfte att attrahera och behålla dem. De håller även i ledarträffar nio gånger per år, där olika delar av ledarskapet behandlas. Med avsikt att utveckla medarbetarna har cheferna i organisationen även personliga utvecklingssamtal vid två tillfällen per år.

IKEA:s arbete med arbetsgivarvarumärket på nationell nivå utgörs av två undersökningar, en jobbarblogg och ett traineeprogram. En av undersökningarna är Företagsbarometern som genomförs av ett företag som är ledande inom utveckling av arbetsgivarvarumärken. Företagsbarometern mäter vilka företag som studenter inom olika professioner anser vara mest attraktiva. Den andra undersökningen är en medarbetarundersökning, som kallas VOICE, där medarbetarna får svara på frågor om sin arbetssituation.

Samspel mellan medarbetare och organisation

Samspelet mellan medarbetare och organisation är i ständig förändring. Några av de faktorer som påverkar samspelet är att medarbetare i dagens Sverige förväntar sig en större frihet i sitt arbete, kvinnor förvärvsarbetar mer än tidigare och den generella familjestrukturen är förändrad (Soidre, 2009). En ytterligare förändring är att individer fokuserar mer på utbildning och självförverkligande, detta ställer i sin tur högre krav på organisationerna (Parment & Dyhre, 2009). En förklaring till att behovet av självförverkligande i arbetet generellt har ökat beror delvis på att möjligheterna till att hitta ett arbete som uppnår individens förväntningar är större, då individer är mer villiga att flytta för rätt arbete (Granberg, 2011). Det är viktigare att arbeta i en organisation där förväntningar kan uppfyllas snarare än om organisationen är belägen i en viss stad eller land. Individens högre förväntningar på arbetsgivaren kan vara en nackdel då medarbetarna i större utsträckning kan känna sig begränsade om de inte utvecklas till den grad som de förväntar sig (Parment & Dyhre, 2009).

Dutton, Dukerich och Harquail (1994) förklarar den allt mer individualistiska synen på arbete där självförverkligande står i fokus på följande sätt:

People are drawn to organizations that allow them to exhibit more of themselves and to enact a fuller range of characteristics and values in their self-concept. (s. 244)

En ytterligare förändring i samspelet mellan individ och organisation är lojaliteten. En faktor till att lojaliteten har förändrats är att urvalet av arbetsgivare har ökat i takt med

globaliseringen (Parment & Dyhre, 2009). Utbudet leder till en högre grad av förflyttningar mellan arbetsgivare vilket innebär en större rörelse på arbetsmarknaden. Det medför att arbetsmarknaden har utvecklat drag som liknar konsumtionsmarknaden, där arbetsgivare värderas som en produkt och arbetstagarna är konsumenter (Parment & Dyhre, 2009). Denna utveckling på arbetsmarknaden leder till större konkurrens om arbetskraften.

Utveckling gör att det blir allt viktigare för organisationer att bli mer medvetna om hur de uppfattas som arbetsgivare. Förändringarna i samspelet mellan medarbetare och organisation har därför lett till att många organisationer har utvecklat strategier för arbetet med arbetsgivarvarumärket. Skillnader mellan att attrahera, behålla och utveckla individerna i den så kallade ”baby-boomer generationen”, vilka är födda 1945-60 och de individer födda på 1980-90 talet i ”generation Y” är avsevärda. Detta på grund av de förändrade krav som ställs på individen i förhållande till rätt utbildning, kompetens och erfarenhet från organisationer. Dessa krav har gjort att individerna i ”generation y” i dag väljer att studera på högskolor och universitet tillskillnad från tidigare, då gymnasiet ansågs vara tillräckligt för att få ett tillfredställande arbete (Granberg, 2011).

Soidre (2009) menar också att det finns åtskilliga förklaringar till varför det finns skillnader mellan generationers attityder till arbete. Det kan bero på individernas levnadsålder, deras sociala och psykologiska kontext samt erfarenheter från tidigare situationer. Svallfors, Halvorsens & Anderssens (2001) studie visar att det inte finns någon signifikant skillnad mellan äldre och yngres inställning till arbete men att de äldre är mer lojala till den organisation de arbetar i. Studien påvisade också att yngre i större utsträckning ansåg att en fördelaktig lön samt utvecklingsmöjligheter var viktiga aspekter vid arbete.

Enligt en studie av Theandersson (2000) där individer fick skatta de fyra viktigaste aspekterna vid valet av arbetsorganisation, urskiljs att de viktigaste faktorerna bland yngre arbetssökande, ”generation Y”, är karriär- och utvecklingsmöjligheter samt skiftande och intressanta arbetsuppgifter. Bland de äldre individerna, ”baby-boomer generationen”, framfördes att de viktigaste aspekterna var anställningstrygghet samt att arbetet bör ge ett mervärde inte enbart för individen (Theandersson, 2000). Skillnaderna i vad som värdesätts mest behöver dock inte bero på vilken generation vi tillhör, utan beror snarare på individernas upplevelser av samhällets utveckling under en levnadstid (Theandersson, 2000). Samhällsutvecklingen styr organisationens efterfrågan av arbetskraft. Vilket utbud som finns

på arbetsmarknaden påverkar i sin tur individens syn på arbete (Granberg, 2011), det handlar således om utbud och efterfrågan.

Synen på arbete behöver inte vara generationsbaserad utan kan bero på flera andra faktorer. Mannheim (1952) menar att generations begreppet är komplext då individer som är födda under samma år inte behöver ha samma uppfattning och upplevelse utav en gemensamt upplevd situation. Det är då viktigare att se till vilka erfarenheter individen har i en viss kontext för att kunna se vilken uppfattning av arbetslivet som hon/han tillhör (Mannheim, 1952). Synen på anställningstrygghet kan därmed vara något som är ytterst individuellt och som präglas både av våra upplevelser och av människor runt omkring oss. Det kan sägas att vi alla är barn av vår tid och vi måste se till kontexten innan slutsatser kan dras om vad som påverkar vår syn på arbete.

Organisationskultur

Den kulturella aspekten är ett grundläggande perspektiv vid arbete med arbetsgivarvarumärket, då den kan vara riktgivande vid utformandet av strategier (Parment & Dyhre, 2009). Arbetsgivarvarumärket kan även vara ett verktyg för att förändra organisationskulturen. Organisationsskultur beskrivs enligt Alvesson och Berg (1988) som: *”... värderingar, normer, grundläggande föreställningar [...] förankrat förhållningssätt till verksamheten.”* (s. 48). Enligt Schein (1992) kan en organisationsskultur förklaras genom tre nivåer. Han beskriver nivåerna som: *artefakter, vägledande värderingar och grundläggande antaganden*. Nivåerna innefattar myter, historier, varumärke, policys, strategier, mål, verksamhetsplan, förhållningssätt samt omedvetna handlingar, vilka är aspekter som påverkar skapandet av värderingar och normer vid företaget.

Organisationen kan förstärka sina värderingar och kultur genom att kommunicera ut historier om företaget, vilket går ut på att visa upp den ”innersta kärnan” utav företaget, dess historia och starka profiler som varit viktiga (Granberg, 2011). Syftet med historieberättande är att väcka intresse och förmedla en känsla av något genuint samt en gemenskap bland medarbetare och organisation. Organisationskulturen och värderingar är på många sätt styrande faktorer i en organisation på liknande sätt som befallningar och regler var tidigare (Granberg, 2011). Individen är till stor del styrd av organisationen och dess värderingar men har en frihet att agera inom det befintliga ramverket. Samtidigt lägger fler organisationer större vikt på att medarbetare ska dela organisationens värderingar vilket kan leda till att medarbetare i högre utsträckning identifierar sig med organisationen.

Organisationens samhällsansvar, som också kallas Corporate Social Responsibility (CSR) är en viktig del av en organisationskultur. Vilket har växt fram genom en ökad globalisering och medvetenhet om organisationers påverkan. CSR handlar om organisationers ansvar gentemot samhället, där fokus ligger på etiskt-, miljö- och socialt ansvar. Rent konkret handlar CSR om riktlinjer där grundläggande regler kring arbetsrätt, mänskliga rättigheter samt miljö tas i bejakning i en organisation (Granberg, 2011). Företag arbetar på olika sätt kring CSR och för vissa organisationer är det en viktig aspekt i byggandet utav ett starkt arbetsgivarvarumärke. Skulle CSR strategin inte överensstämja med verkligheten så påverkar det förtroendet för arbetsgivarvarumärket (Aggerholm et al., 2011). Det tilltagna intresset för organisationskultur och individens självförverkligande medför att arbetet med arbetsgivarvarumärket får en större betydelse på arbetsmarknaden.

Arbetsgivarvarumärke

Varumärke som begrepp användes först av jurister och yrkesverksamma inom marknadsföring (Melin, 1999). Människors ursprungliga intresse för varumärken förklaras av Melin (1999): ”... märkning tillfredsställde ett grundläggande behov hos människan av att visa olika föremåls tillhörighet.” (s. 20). Begreppet varumärke blev mer etablerat i och med det nyare tänket kring varumärkeskapital, att varumärket har både ett ekonomiskt och ett affektionsvärde (Melin, 1999). Enligt Lindmark och Önnevik kan varumärket skapa attraktionskraft för organisationen gällande dess produkt eller tjänst: ”... hos både kunder, den egna personalen och andra intressenter” (2011, s. 278). Den ökade attraktionskraften kan innebära högre försäljning och lönsamhet samt göra det lättare att rekrytera medarbetare till organisationen. Varumärket har alltså en direkt effekt på företagets arbete med att attrahera, utveckla och behålla personal, detta arbete har funnits i alla tider men omnämns sedan 1990-talet som arbetsgivarvarumärke. Bland de första att definiera begreppet var Barrow och Ambler (1996):

The 'Employer Brand' can be defined as 'the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company'. (s. 187)

Aggerholm et al. (2011) utvecklar begreppet arbetsgivarvarumärke i sin artikel, ”Conceptualising employer branding in sustainable organisations”. De redovisar arbetsgivarvarumärke som en process som binder samman de teoretiska områdena inom marknadsföring, HR och CSR. Utifrån Barrow och Ambler (1996) och Aggerholm et al. (2011) kan urskiljas att arbetsgivarvarumärket är brett och berör många områden inom en

organisation såväl som utanför. Centralt är att begreppet innebär potentiella, nuvarande och före detta medarbetares upplevelse av organisationen, samt organisationens arbeta med att attrahera, behålla, utveckla och avveckla personal.

Lärande

Illeris (2007) definierar lärande som: ” *Lärande är varje process som hos levande organismer leder till en varaktig kapacitetsförändring...* ” (s. 13). Som Illeris (2007) påpekar sker lärande i samtliga processer hos en individ, både formellt och informellt. Lärande av ett arbetsgivarvarumärke kan ske formellt genom exempelvis föreläsningar, introduktion och kurser. Det informella lärandet är något som sker omedvetet och beskrivs som det vardagliga lärandet (Illeris, 2007). Ett informellt lärande av ett arbetsgivarvarumärke kan ske genom att en individ besöker en organisation som kund och därmed skapar sig en uppfattning av organisationen. Denna uppfattning finns omedvetet med hos individen i nästa möte med organisationen, antingen som kund eller potentiell medarbetare. Ellström och Hultman (2004) menar att det informella lärandet är en kontinuerlig process som pågår hos medarbetare i en organisation genom det vardagliga arbetet och samspel med kollegor. De påpekar också att det informella lärandet ökar om organisationen uppmärksammar det vardagliga lärandet och ger medarbetarna tid till att reflektera över detsamma (Ellström & Hultman, 2004).

Tidigare forskning

I detta avsnitt beskrivs tidigare forskning kring arbetsgivarvarumärke samt HR:s förhållande till arbetsgivarvarumärket.

Forskning om arbetsgivarvarumärket går att finna inom områden som marknadsföring, ledarskap och HR. Edwards (2010) diskuterar arbetsgivarvarumärkets tvärvetenskaplighet i sin artikel där han genom en litteraturstudie undersöker arbetsgivarvarumärket utifrån ett HRM (Human Resource Management) perspektiv. Han påvisar vikten av att företagen är konsekventa i sitt arbete med arbetsgivarvarumärket. Att kommunicera samma bild internt och externt är något som är återkommande i forskningen om arbetsgivarvarumärket (Botha, Bussin & Lukas, 2011; Moroko & Uncles, 2008; Edwards, 2010; Parment & Dyhre, 2009). Forskning konstaterar också att ett framgångsrikt varumärke inverkar till ett positivt arbetsgivarvarumärke (Lindmark & Önnevik, 2011).

Att forskningen spänner över många intresseområden innebär också en problematik i det operativa arbetet med arbetsgivarvarumärket i organisationerna (Davies, 2007). En svårighet

finns i att bestämma vilken avdelning som ska ta ansvar för arbetet med detta. Davies (2007) menar att det finns risker om ingen avdelning leder arbetet med arbetsgivarvarumärket, då det kan leda till ett splittrat arbetsgivarvarumärke.

Edwards (2005) menar att arbetsgivarvarumärket förstärker HR som profession. Han anser att arbetsgivarvarumärket är ett sätt för HR att befästa sin roll och att vara mer inkluderade i organisationen istället för att uppfattas som en stödfunktion. Att HR ger sig in i aktiviteter gällande marknadsföring är något som ses positivt av Barrow och Mosley (2008), de menar att HR har stagnerat inom sitt yrke och att arbetet med arbetsgivarvarumärket är något som befäster deras roll och gör den mer synlig i organisationen.

Foster, Punjaisri och Cheng (2010) menar att HR avdelningen och marknadsavdelningen bör skapa ett ramverk för hur de jobbar internt och externt med arbetsgivarvarumärket. Enligt Backhaus och Tikoo (2004) stärks processer som exempelvis rekrytering och kompetensförsörjning avsevärt genom att samla arbetet med arbetsgivarvarumärket än att processerna genomförs oberoende av varandra. De menar att arbetet med arbetsgivarvarumärket är ett ramverk för strategiskt HR arbete. Davies (2003) menar också att arbetet med att samordna insatserna med att förmedla arbetsgivarvarumärket internt och externt kan innebära att organisationerna bör utveckla en ny roll på företaget, som ”reputation manager”. Dessa olika perspektiv på hur arbetet med arbetsgivarvarumärket ska bedrivas visar på dess komplexitet då det är ett relativt nytt ämne.

En del av den tidigare forskningen fokuserar på hur arbetsgivare använder sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera potentiella medarbetare (Moroko & Uncles, 2008; Botha, Bussin & Lukas, 2011; Edwards, 2010). Davies (2007) har ett annat perspektiv i sin artikel om arbetsgivarvarumärkets påverkan på chefer, där han väljer att se hur arbetsgivarvarumärket påverkar inom organisationen. Att skilja på potentiella och nuvarande medarbetare vid undersökning av arbetsgivarvarumärket kan vara ett medel för att finna nya insikter om arbetsgivarvarumärket (Moroko & Uncles, 2008).

Ett problemområde inom arbetsgivarvarumärket som inte nämns i någon större utsträckning i forskningen är mångfald (Edwards & Kelan, 2011). Då alltför organisationer arbetar med att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke i syfte att värderingar och perspektiv ska vara gemensamma inom organisationen, kan detta leda till att endast en typ av människor attraheras. En homogen arbetsgrupp kan leda till en samstämmig och enkelspårig syn på organisationen, vilket kan medföra att den individuella och organisatoriska utvecklingen

reduceras (Edwards & Kelan, 2011). Homogenisering kan även motverka ett annat begrepp som idag anses centralt inom många organisationer, mångfald. Genom att kartlägga och övervaka processerna kring arbetsgivarvarumärket menar Edwards och Kelan (2011) att mångfalden inte behöver hotas av ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke. Edwards och Kelan (2011) menar att det behövs ytterligare forskning inom detta område för att kunna se hur organisationer arbetar med denna fråga.

Teoretisk referensram

I detta avsnitt beskrivs den ontologiska och epistemologiska utgångspunkt som vår studie är inspirerad av.

Konstruktionism

Konstruktionism är en ontologisk ståndpunkt där: *"forskarnas beskrivningar av den sociala verkligheten utgör konstruktioner."* (Bryman, 2011, s. 37). Ur ett objektivistiskt synsätt skulle arbetsgivarvarumärket beskrivas som en process vilken är oberoende av sociala aktörer. Då studien syftar till att analysera chefers uppfattningar om arbetsgivarvarumärket är därför ett konstruktionistiskt synsätt fördelaktigt, då studien avser att undersöka hur arbetsgivarvarumärket konstrueras av individerna i organisationen.

Fenomenografi

Alexandersson menar att: *"Huvudsyftet för den fenomenografiska ansatsen är att beskriva hur fenomen – "företeelser" eller "objekt" - i omvärlden uppfattas av människor."* (Alexandersson, 1994, s. 112). Detta epistemologiska synsätt överensstämmer med studiens ontologiska utgångspunkt, att människorna konstruerar objekt och företeelser. En uppfattning undersöks för att se relationen mellan individen och objektet, vilket i sin tur visar på individens förmåga att se mönster och visa förståelse för detsamma. Genom att öka kunskapen om relationen mellan chefer och arbetsgivarvarumärket, vill studien bidra till en ökad förståelse för några chefers uppfattning av arbetsgivarvarumärket.

Metod

I metodavsnittet beskrivs vårt val av metod, genomförande, urval, etiska överväganden samt studiens reliabilitet och validitet. Metodvalen problematiseras löpande i avsnittet, därav finns inget separat stycke gällande metoddiskussion.

Vid kvalitativ forskning används ofta en induktiv ansats där empirin tolkas och analyseras så att forskaren ska kunna dra slutsatser och bilda hypoteser (Bryman, 2011). Då vi enligt tidigare avsnitt inspirerats av en fenomenografin är kvalitativ metod fördelaktig. Då denna studie syftar till att undersöka chefers uppfattning av arbetsgivarvarumärket på IKEA Jönköping är en generalisering inte intressant, då intresset endast finns för den enskilda enheten.

Utformning och genomförande

Intervju

För att undersöka chefernas differentierade uppfattningar, valdes kvalitativa intervjuer som främsta metod för datainsamling. Kvale (1997) menar att den kvalitativa forskningsintervjun är jämförbar med exaktheten som finns vid kvantitativa mätningar. Intervjuerna i studien genomfördes utifrån en semistrukturerad intervjuguide (se Bilaga 2), där intervjufrågorna hade tematiserats utifrån de tre forskningsfrågorna. Vid semistrukturerade intervjuer blir respondenternas svar öppna och mer detaljerade (Bryman, 2011). Att respondenterna fick en möjlighet att utveckla sina svar var en fördel då vi avsåg att analysera deras uppfattning.

Intervjuerna genomfördes på IKEA:s varuhus i Jönköping under en period om två veckor. Alla intervjuerna utfördes av båda författarna i ett samtalsrum på varuhuset och varade i 30-40 minuter. Som intervjuare förespråkade vi ett öppet klimat, vilket enligt Kvale (1997) gynnar samspelet mellan intervjuare och respondent vid intervjusituationen. Vidare spelades intervjuerna in för att vi lättare skulle kunna analysera och urskilja nyanser i materialet. Detta är även en fördel då intervjuaren kan fokusera på ämnet och samspelet vid intervjutillfället (Kvale, 1997). Efter sex genomförda intervjuer återkom liknande svar, därmed uppnåddes en teoretisk mättnad och analys av empiri påbörjades. Bryman (2011) menar att teoretisk mättnad vid kvalitativ metod inte är mätbar utan definierar detta med att respondenternas svar upprepas.

Företagsdokument

Företagsdokument har studerats för att hitta fakta om organisationen. Ett av dokumenten

innehåller statistik från företagsbarometern, en undersökning gjord av Universum. Vi har även studerat en presentation om koncernens arbete med arbetsgivarvarumärket, för att öka vår förståelse om ämnet. Vår förståelse för ämnet har underlättat vid intervjutillfällena då vi haft en viss förkunskap om organisationens arbete med arbetsgivarvarumärket.

Urval

Som tidigare klargjorts så bestod urvalsgruppen av sex respondenter. Urvalet av respondenter avgränsades till chefer i organisationen. Chefernas uppfattning är särskilt intressant på grund av att de är ledare och därmed har ett medarbetaransvar. Medarbetaransvaret kan innebära att cheferna förmedlar sin uppfattning om arbetsgivarvarumärket till medarbetarna. Urvalet av respondenter gjordes enligt ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2011), där de chefer som ville medverka i studien och som var tillgängliga vid intervjuförfarandet valdes ut. Cheferna kontaktades av författarna genom personliga möten och e-post. Kravet var att chefen ska ha arbetat vid organisationen i minst sex månader, då undersökningen syftar till att se om uppfattningen om arbetsgivarvarumärket har förändrats över en tid. Respondenterna i urvalsgruppen är avdelnings- och gruppchefer som arbetar både operativt och strategiskt. Urvalsgruppen bestod av både män och kvinnor och respondenternas ålder är mellan 25-45 år.

Bearbetning och analys av empiri

De inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant med undantag för skratt, hummanden och dylikt som ansågs irrelevanta. Transkriberingarna analyserades och tolkades utifrån de fyra faserna som Alexandersson (1994) beskriver i kapitlet ”Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus”. Fas ett innebar att vi skapade ett helhetsintryck genom flertalet genomläsningar av transkriberingarna. Detta för att hitta ytterligheterna i respondenternas svar. I nästa fas fokuserade vi på att ställa respondenternas svar mot varandra för att hitta differenser. För att kunna göra jämförelser valde vi att göra en meningskoncentrering (Kvale, 1997). Vi kortade ner respondenternas uttalanden och plockade ut representativa nyckelord ur deras utsagor. I de första två faserna granskade vi materialet oberoende av varandra, för att reducera subjektiva tolkningar. I den tredje fasen kategoriserade vi respondenternas nyckelord utefter att de behandlade samma ämne. De olika ämnena representerar endast den information som är väsentlig för att urskilja respondenternas uppfattning av arbetsgivarvarumärket. Exempelvis har detaljer kring respondenternas privatliv exkluderats då detta inte är av intresse för studien. Fjärde fasen innebar att vi rangordnade nyckelorden inom varje ämne utifrån ett inre kriterium (Alexandersson, 1994). Inre kriterium enligt Alexandersson (1994) är att föra samman olika uppfattningar om samma ämne för att skapa ett sammanhang. De inre

kriterierna i vår studie är hur cheferna attraheras, behålls och utvecklas i organisationen. Dessa begrepp är centrala i arbetet med arbetsgivarvarumärket och kan även kopplas till de tre forskningsfrågorna.

Etiska överväganden

De forskningsetiska principerna har använts under studiens gång för att göra etiskt riktiga avvägningar. I de forskningsetiska principerna finns fyra huvudkrav, dessa är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2012).

Informationskravet innebar att samtliga deltagare i studien informerades om studiens syfte och villkor som rörde deras delaktighet. Detta genom att ett informationsbrev skickades ut (se Bilaga 1), där intervjuens upplägg och studien syfte klargjordes. Samtyckeskravet och konfidentialitetskravet uppnåddes genom att respondenterna vid intervjutillfället fick en djupare redogörelse om studiens syfte samt hur deras uppgifter skulle komma att behandlas. De informerades även om att inga identifierbara uppgifter kommer att lämnas ut och att det endast är författarna som har tillgång till och ska analysera materialet. Alla respondenter gav ett muntligt samtycke till att medverka i studien. I början av varje intervju informerades även respondenten om att informationen som samlades in endast skulle användas i ett forskningssyfte. Detta för att uppfylla den sista principen, nyttjandekravet.

Att en av författarna har arbetat inom organisationen samtidigt som forskningen genomförts innebär att studien har berikats. Författarna har därmed kunnat tolka och analysera utifrån två olika synvinklar, som insider- och outsider forskare (Westlander, 2006). Att insiderforskaren har haft personkännedom om respondenterna har skapat mer normala intervjusituationer. Personkännedomen kunde varit ett problem om respondenterna känt att de inte förmådde att uttrycka sig öppet och ärligt. I vår studie har personkännedomen endast underlättat, då respondenterna upplevdes bekväma och avslappnade vid intervjusituationerna.

Validitet och reliabilitet

Bryman (2011) menar att det finns en svårighet att tillämpa begreppen reliabilitet och validitet på kvalitativa studier, då begreppen syftar till mätbarhet och ursprungligen är anpassade för att mäta tillförlitligheten och giltigheten i kvantitativa studier. I denna studie är det inte själva mätning som är av det huvudsakliga intresset då vi har genomfört semistrukturerade intervjuer. Men vi kommer ändå att använda oss av dessa begrepp för att kritiskt granska vår studie.

Enligt Kvale (1997) har vi som intervjuare stor påverkan på reliabiliteten, detta genom vår intervjuteknik. Det finns svårigheter i att garantera att vi som intervjuare inte har inverkat på resultatet genom vår intervjuteknik, då vårt agerande eller ordval kan ha påverkat reliabiliteten. Att vi har genomfört våra intervjuer semistrukturerade stärker studiens reliabilitet avsevärt, detta genom att vi har öppnat upp för mer spontana och beskrivande svar för att kunna urskilja uppfattningar, vilket är studiens syfte.

Validiteten och reliabilitet i studien har stärkts av att båda författarna har medverkat vid alla intervjuer samt vid tolkning och analys av empirin. Den finns en svårighet för andra forskare att replikera och generalisera studien, då författarnas intresseområden och den sociala kontexten påverkar studiens resultat.

Att respondenterna beskriver hur de uppfattade arbetsgivarvarumärket när de började i organisationen kan påverka reliabiliteten, då de skildrar en uppfattning som de tidigare haft. Vi valde ändå att undersöka detta då vi ville se hur en respondent kan uppfatta arbetsgivarvarumärket.

Resultat

Med inspiration från fenomenografin har vi tolkat resultatet och presenterat det med utgångspunkt i forskningsfrågorna. Rubriken Attrahera besvarar forskningsfråga 1, Behålla besvarar forskningsfråga 2 och Utveckla besvarar forskningsfråga 3.

Attrahera

Under denna rubrik beskrivs chefernas differentierade uppfattningar av arbetsgivarvarumärket då de anställdes på IKEA. Olika definitioner av anställningstrygghet var en återkommande uppfattning till varför respondent A, B, C, E och F attraherades till organisationen. Respondent B och C menar att anställningstryggheten definieras genom försörjning och att detta var den främsta anledningen till att de två respondenterna började arbeta inom organisationen. Respondent B uttrycker anställningstryggheten genom: ”... en inkomst, ett jobb liksom.”. Respondent C var i behov av nytt arbete och menar att: ”... jag ville bara jobba så mycket som möjligt...”. Respondent A:s uppfattning av anställningstryggheten inom organisationen baseras på goda arbetsförhållanden. Respondenten menar att det finns en trygghet i att organisationen behandlar alla rättvist: ”... man hör ju mycket om folk som inte får betalt och dåliga arbetsförhållanden och sena kvällar och allt det här och då är ju IKEA motsatsen...”. En annan definition av anställningstrygghet ges av respondent E som

attraherades av branschen: *"jag vill inte släppa handeln då var det mycket det som gjorde att jag sökte mig till IKEA."* Storleken och organisationens många stödfunktioner anser respondent F vara en faktor för anställningstrygghet: *"... det finns ju ändå en trygghet o en stabilitet i företaget o det är ju ingen risk att IKEA kommer att gå i konkurs."*

Varumärket är något som attraherade tre av cheferna till organisationen. Innan de började jobba i organisationen uppfattade respondenterna A, C och F att arbetsgivarvarumärket var detsamma som varumärket. Respondent A lockades av att varumärket ingav utvecklingsmöjligheter: *"... det är ett varumärke som har byggts under en lång tid. Det är väldigt intressant och de har verkligen lyckats där."* Respondent F anser att det faktum att organisationen är välkänd och har ett gott rykte, är meriterande och därför attraherades denne till organisationen: *"... IKEA är ett intressant varumärke asså det är ett jättestort och välkänt företag..."*. Respondent C menar att denne attraherades till företaget då: *"Det verkade vara ett spännande företag att jobba på..."*. Intressant att se är att de tre respondenterna ser en positiv kopplingen mellan varumärket och arbetsgivarvarumärket.

Utveckling beskrivs som kännetecknande för arbetsgivarvarumärket av respondenterna C, D och E. Respondent C beskriver utveckling: *"... det går i 3500 km/h överallt och ingenstans så att man, man kan aldrig sitta still, för då missar man det tåget liksom."* Respondenten uppfattar att det är ett högt tempo i organisationen och menar att det gäller att ta vara på de utvecklingsmöjligheter som erbjuds. Respondent D attraherades till IKEA på grund av den ständiga rörelsen, både organisatoriskt och personligt: *"... känsla av att det är ett företag där det händer saker..."* och *"Man kan om man vill, och visar framfötterna, gå framåt ganska snabbt. Man blir inte så stagnant som man säger så, som det finns i många andra företag."* Respondenten anser också att möjligheten till att arbeta internationellt ökade attraktionen till organisationen. Utveckling och personligt lärande var något som lockade respondent E till organisationen. Respondenten reflekterar över att man kan ha många olika mål för utveckling: *"Sen finns det ju alltid möjligheter på IKEA o göra väldigt mycket..."* och *"... man vill ju lära sig allt och man vill ju ändå utvecklas också och när man väl står still det är då man behöver flytta på sig."* De tre respondenterna förväntar sig utveckling vilket uttrycker sig på olika vis, personlig- och organisatorisk utveckling.

Gemenskap är en aspekt som attraherade respondenterna A, D och E, vilket de skildrar på olika vis. Respondent D uttrycker en förväntan på organisationen: *"då hade man en känsla av att [...] det är roligt, det är en gemenskap."* Respondent A belyser att gemenskapen

uttrycker sig på två skilda sätt. Först beskriver respondenten att denne möttes av: *"glada och trevliga människor"*, sedan skildras gemenskapen som unik: *"... ett öppet, ett annat klimat på IKEA."* Respondent E hade en uppfattning om att det skulle vara lätt att komma in i gruppen och belyser att det var gemenskapen som attraherade.

Behålla

Under denna rubrik beskrivs chefernas uppfattning av arbetsgivarvarumärket i dagsläget, anledningar till vad som behåller dem i organisationen. Alla respondenterna uppfattar på olika sätt organisationskulturen som en del av arbetsgivarvarumärket. Respondenterna beskriver på varierande vis att värderingar och en känsla av gemenskap behåller dem i organisationen. Respondent A anser att det är viktigt att alla anställda har en samstämmig syn på hur arbetet ska bedrivas och att alla medarbetare delar organisationens värderingar. I dag uppfattar respondenten att alla chefer inte arbetar på ett *"IKEA vis"*, vilket denne upplever som både positivt och negativt. Respondent A uppfattar känslan av att tillhöra något större, denna känsla beskrivs genom anekdoterna om organisationen och historier om grundaren. Respondent E uppfattar att värderingarna och arbetssätt kan medföra ett hinder då detta kan leda till en svårighet att introduceras i organisationen. Denne förklarar att man vid ett tidigt skede i anställningen förväntas ta mycket eget ansvar: *"... hej å välkommen till IKEA, här är nyckeln välkommen in!"*.

Respondenterna B, C, D & F anser att organisationskulturen främjar prestigelöshet, vilket de uppfattar på olika sätt. Respondent B definierar prestigelöshet genom klädsel och utseende: *"... jag skulle nog inte vilja jobba någonstans där jag gick i kostym och var tvungen att sätta upp håret i en knut varje dag..."*. Respondent F som har en bakgrund i en mer hierarkisk organisation, definierar också prestigelösheten genom klädsel: *"vi har samma kläder, ungefär likadana kläder o vi har namnskyltar med förnamn."* Liknande klädsel i organisationen är även något som Respondent C upplever främjar prestigelösheten: *"... för man ser inte skillnad på folk på det sättet."* Ett annat sätt att se på prestigelösheten är att den gynnas av en platt organisatorisk struktur. Respondent D definierar detta genom: *"Jag tycker inte om sådana där styltiga organisationen som där man ska titta ner på varandra, eller upp."* Respondent D påpekar vikten av att alla jobbar tillsammans mot ett mål och att chefen är tillgänglig. Respondent F vidgar sin uppfattning om prestigelöshet och menar att en platt organisationsstruktur utan titlar behåller denne i organisationen. Ett tillåtande klimat är något som behåller respondent D vid organisationen: *"... man måste ju testa och blir det fel så blir det ju fel, ojdå, vi jobbar ju faktiskt ändå bara med platta paket, vi jobbar inte med människor"*

som dör om jag gör ett fel. Utan gör man inte fel heller kan man inte heller utvecklas.”. Respondent F menar att klimatet tillåter denne att ta egna beslut, något som respondenten upplever är tydligt inom organisationen. Respondenterna lägger stor vikt vid olika beskrivningar av organisationskulturen i frågan om vad som behåller dem vid organisationen. För samtliga respondenter uppfattas kulturen viktigare nu än då de attraherades till organisationen.

Respondent A och E anser att arbetsgivarvarumärket inger trygghet och stabilitet. Respondent E definierar detta genom att arbetsförhållanden är något som behåller denne vid organisationen: ”... vi får rätt löner, vi har rätt schema, vi får inte jobba för mycket, vi har fackombud [...] och det tycker jag känns bra i magen.”. Respondent A kopplar ihop trygghet och stabilitet med organisationens arbete med hållbarhet: ”det känns extra bra i hjärtat när man jobbar på ett sånt företag, verkligen!”. Respondent A och E:s uppfattning om trygghet och stabilitet är intressant då den inte enbart har betydelse i deras yrkesroll utan även personligt i form av känslomässiga uttryck. Respondent C och F menar att tryggheten påverkas av en konflikt mellan arbetsbelastning och avlöning. Respondent C menar att avlöningen för dennes arbete inte är tillräcklig men att anställningstryggheten i organisationen uppväger. Respondent F uppfattar också denna konflikt men menar att den höga arbetsbelastningen är den huvudsakliga faktorn i konflikten: ”... jag vet ju att jag skulle kunna söka ett annat jobb där jag får i princip samma lön men jag har mer ledig tid...”. Denne anser dock att arbetsgivarvarumärkets innebörd är av högre betydelse än denna konflikt.

Utveckling är en faktor som behåller respondenterna i organisationen, då de beskriver variationer av personlig- och organisatorisk utveckling. Respondenterna A, C, D, E och F beskriver olika uppfattningar av personlig utveckling. Respondent C menar att det finns en hög acceptans i organisationen, där det inte är något fel i att säga att man vill bli en högre chef inom koncernen men inte heller negativt att säga att man vill gå ner i karriärstegen. Respondent E och F menar att de kan tänka sig att arbeta på andra avdelningar framöver, i samma position eller i en lägre/högre befattning. Respondent A resonerar om möjligheterna till utveckling: ”Det känns också verkligen som IKEA, känner man att man vill framåt så finns alla de möjligheterna, känner man att man har mycket med familjen hemma till exempel så finns möjligheten att liksom kliva åt sidan ett tag...”. Respondent B upplever att denne har utvecklats under sin anställningstid, då arbetet har lett till självförverkligande. Med tiden har utveckling blivit en faktor som behåller respondent B vid organisationen.

En annan uppfattning är att organisationen befinner sig i ständig utveckling, vilket är en faktor som behåller respondent B, D och E. Samtidigt som denna faktor behåller dem gör den organisatoriska utvecklingen också att respondenterna känner sig otillräckliga. Respondent B uppfattar att denne har: ”... världens bästa jobb 95 % av tiden...” och att detta beror på det höga tempot inom organisationen. Respondenten menar dock att det höga tempot också gör att det finns en svårighet i vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras: ”... man vill bara vara överallt.”. Respondent F anser att en begränsning i arbetsuppgifter behövs för att kunna prioritera rätt: ”jag kan ju inte kunna allt.”. Utveckling för respondent E är att ingen dag som är den andra lik, något som påvisar den organisatoriska utvecklingen. Respondenten resonerar även kring känslan av otillräcklighet: ”... man drivs av att verksamheten är som den är att det är fullfart och att man gillar action...”. Respondent E menar att det finns två olika sätt att se detta på: ”... antingen så gillar man det eller så tycker man shit jag får inte tid för någonting.”. En annan definition av organisatorisk utveckling har respondent D som menar att det händer saker hela tiden inom organisationen: ”öppnar man en dörr så märker man ju att det finns ju femton miljoner andra dörrar också.”. Respondenten anser att det höga tempot i organisationen gör det svårt att leda och vara ett stöd till medarbetarna, då detta ofta prioriteras bort på grund av tidsbrist. Respondent D anser att utvecklingen i organisationen ibland kan ske för fort, men menar att detta inte är unikt för IKEA utan sker i många större organisationer: ”Det händer väldigt mycket här uppe som inte känns genomtänkt hela vägen ner alla gånger.”. Då respondenterna B, D och E pratar om sin otillräcklighet finns samtidigt en insikt hos samtliga att problematiken är kostnadsrelaterad då det är en slimmad organisation. Respondenternas uppfattningar om att den personliga och organisatoriska utvecklingen behåller dem i organisationen har förstärkts under anställningstiden.

Utveckla

Under denna rubrik beskrivs chefernas uppfattningar om vilken betydelse arbetsgivarvarumärket har inför framtiden. Respondenterna A, B, C, D och E ser på skilda sätt möjligheter till utveckling inom enheten och/eller koncernen. Respondent A och E uttrycker att de är redo att ta nästa steg inom enheten när de är färdiga med sin roll. Respondent E tror sig vara redo för en ny roll först om fem till tio år på grund av sin privata situation. Respondent A beskriver sin framtida utveckling: ”... jag trivs ju på den här arbetsplatsen så när man tillslut kanske tycker att man har gjort sitt på den avdelningen man är så är det absolut möjligt att jag kan tänka mig att jobba på en annan avdelning med någon annat här.”. Respondent D ser istället endast möjligheter att utvecklas utanför enheten, då denne

inte i nuläget attraheras av andra befattningar inom enheten. Respondenten önskar dock en förändring i sin nuvarande roll, som skulle innebära mer tid till att leda och arbeta strategiskt. Respondent B menar att denne ser en möjlighet att utvecklas inom enheten och koncernen, och strävar då efter en högre befattning. Respondent C ser en möjlighet till framtida utveckling i en liknande eller högre befattning utanför enheten, då utveckling inom enheten inte uppfattas tillräckligt utmanande. Respondent F är i dagsläget inte intresserad av andra befattningar inom enheten eller koncernen. Däremot skulle en mer samlad roll attrahera respondenten i framtiden. Med samlad roll menar respondenten att en större del av arbetsuppgifterna bör vara inom ett område, istället för att vara utspridda som de är idag.

Respondenterna A, B, C, D och F resonerar kring rekrytering av medarbetare. De anser att det på skilda sätt finns svårigheter att rekrytera och behålla kompetens inom organisationen. Respondent A menar att människor i dennes omgivning undrar hur man söker jobb på IKEA: ”... *det finns ju aldrig några tjänster på IKEA. Och är det någon tjänst så är det en högre tjänst.*”. Respondenten ser en problematik i detta då det kan förhindra att rätt kompetens söker sig till organisationen. Samtidigt anser respondent A att det är positivt att IKEA rekryterar mycket internt och tar vara på de resurser som finns. Respondenten efterfrågar inför framtiden en balans mellan interna och externa rekryteringar och menar att det är den externa delen som bör förbättras. Detta är något som även respondent D uppfattar, respondenten anser att organisationen bör arbeta mer aktivt kring att synliggöra organisationen som arbetsgivare externt, för att inte tappa sitt goda rykte och för att locka fler potentiella medarbetare.

Respondent B, C och F anser på olika vis att organisationen kan gå miste om kompetens. Respondent F menar att: ”... *jag tror inte att det är så svårt att attrahera människor, men sen måste man ju kunna erbjuda en anställning som gör att folk stannar.*”. Respondenten anser att organisationen bör ge deltidsanställda mer arbetstid för att inte tappa kompetens som söker sig vidare till andra organisationer. Respondent B uttrycker detta på följande vis: ”... *så där här vi inte så jäkla het offert tyvärr.*”. Respondenten menar med detta att det kan vara svårt att nöja sig med en behovsanställning om man är intresserad av att arbeta heltid. Respondent C talar om svårigheterna att inte kunna erbjuda mer arbetsid till medarbetarna: ”... *det sätter ju käppar i hjulen för oss.*”. Respondenten menar att om organisationen erbjuder medarbetare större anställningskontrakt, får de en större trygghet i sina liv vilket kan bidra till att de stannar inom organisationen. Respondenterna B, C och F upplever att detta är ett problem i vardagen, vilket påverkar deras uppfattning av arbetsgivarvarumärket.

Introduktionen är något annat som kan utvecklas för att attrahera och behålla personal menar respondent D och E, de beskriver detta på olika sätt. Respondent E hade en uppfattning om att det skulle vara lätt att komma in i arbetet då denne började arbeta i organisationen. Denna uppfattning införlivades inte då respondenten upplevde ett stort hinder med kommunikationen inom organisation: ” *IKEA pratar ju mycket i olika termer, andra språk, det är väldigt globalt*”. Respondent E föreslår också en ökad fadderverksamhet för nyanställda. Denne menar att fadderverksamheten kan bidra till att man som nyanställd får en mer mångfacetterad bild av organisationen och att det blir lättare att förstå sig på organisationskulturen. Respondent D menar att organisationen har höga förväntningar på nyanställda chefer och menar att introduktionen kan förbättras: ”... *få en rejäl introduktion och förutsättningarna för att kunna prestera och kunna leverera*”. Respondenten menar att detta kan uppfyllas genom att ge återkoppling vid ett tidigt skede och klargöra förväntningar både från individen och från organisationen.

Respondent D menar att det bör pratas mer om mångfald i vardagen inom organisationen, för att införa en högre acceptans för olika syn- och arbetssätt. Respondent E har en annan uppfattning och menar att det finns en osynlig ram för vad som är accepterat inom organisationen. Respondent D och E menar att organisationen skulle kunna arbeta med detta genom att uppmärksamma mångfald i vardagen.

Vid intervjutillfällena har respondent A, C och D uttryckt olika önskemål om mer coachning från närmaste chef och HR - avdelningen. Respondent A menar att: ”*Jag kan tänka mig att HR skulle kunna ha en liten större roll i att coacha cheferna*”. Respondenten känner i dag ett stöd från HR avdelningen men önskar att de skulle vara mer aktivt stöttande. Respondent C fokuserar mer på coachning från den närmsta chefen och uppfattar: ”... *likväl som vi inte ger våra medarbetare hundra procent engagemang, så ger oftast inte chefernas chef heller hundra procent engagemang för utvecklingen så det är ju en liten, dum spiral där*”. Respondent A vill ha ett forum där chefer kan mötas och utbyta erfarenheter, detta finns i organisationen i dag men respondenten önskar att dessa möten ska ske mer frekvent. Respondent D påpekar vikten av att de befintliga ledarträffarna ska prioriteras i större utsträckning. Respondenten menar att ledarträffarna behövs för att motivera cheferna och påminna dem om ledarskapets betydelse i vardagen.

Vid diskussion kring uppfattningarna om arbetsgivarvarumärket inför framtiden har ingen av respondenterna nämnt organisationskulturen.

Diskussion

I avsnittet diskuteras resultatet med hänsyn till bakgrund, teoretisk referensram och den tidigare forskningen.

I resultatet beskrivs chefernas uppfattningar av arbetsgivarvarumärket, vilket de definierar på olika vis i de tre faserna attrahera, behålla och utveckla. Theandersson (2000), Svallfors et al. (2001) samt Soidre (2009) menar att det finns skillnader hur individer i olika generationer värderar arbete. Theandersson (2000) menar att "generation Y" värdesätter karriär och utvecklingsmöjligheter före anställningstrygghet och arbete för ett mervärde. I vår studie beskrivs anställningstrygghet varierande av respondenterna och definieras på olika sätt under deras anställningstid. Respondent A och E uppfattar att goda arbetsförhållanden definierade anställningstrygghet då de började arbeta i organisationen. När de pratar om anställningstrygghet i dag förknippar de begreppet med ett känslomässigt engagemang. Denna uppfattning om anställningstrygghet kan kopplas till Theanderssons (2000) förklaring om att arbete ger ett mervärde, något som han menar att "baby-boomer generation" värdesätter i högre grad än "generation Y". Då respondenterna i studien i hög grad tillhör den yngre generationen kan konstateras att inställningen till arbetet inte endast påverkas av åldern. Detta styrker att tidigare erfarenheter och omgivning styr hur vi ser på arbete (Soidre, 2009; Mannheim, 1952). Att arbetet ger ett känslomässigt engagemang och ett mervärde för respondent A och E är något som kan ses som positivt ur ett arbetsgivarvarumärkesperspektiv. Detta då respondenterna känner en tillhörighet till organisationen.

Lindmark och Önnevik (2011) menar att ett framgångsrikt varumärke har ett inflytande på arbetsgivarvarumärket. Respondent A, C och F kopplar på olika vis varumärket till arbetsgivarvarumärket och de menar att varumärket attraherade dem till organisationen. Chefernas uppfattning om varumärket kan ses om ett informellt lärande (Illeris, 2007; Ellström & Hultman, 2004). Betydelsen av detta lärande är intressant då en individ med en negativ syn på varumärket möjligtvis inte attraheras av arbetsgivarvarumärket. Organisationen kan genom marknadsföring av varumärket direkt påverka arbetsgivarvarumärket.

Parment och Dyhre (2009) resonerar kring individens förhöjda krav på arbetsgivaren, de menar att medarbetarna i dag förväntar sig självförverkligande genom arbetet. I studien uppfattas utvecklingsmöjligheter som en faktor som behåller samtliga respondenter. Respondent B, D och E menar dock att denna faktor inte enbart är positiv utan leder också till

en känsla av otillräcklighet. Detta ger en ny dimension till Parment och Dyhres (2009) resonemang, då det bör finnas en balans mellan individen och utvecklingen. Arbetsgivarvarumärket kan vara ett medel för att uppmärksamma den här balansen i organisationen.

Respondenterna ser på olika sätt möjligheter till utvecklingen i de tre olika faserna attrahera, behålla och utveckla. Soidre (2009) menar att det finns olika förklaringar till att en individ kan ha varierande inställningar till arbete beroende på kontext och tidigare erfarenheter. När respondent D blev attraherad så såg denne utvecklingspotentialen inom organisationen, både personligt och organisatoriskt. Under behålla fasen fokuserade respondenten på den organisatoriska utvecklingen och vilka möjligheter den ger. I framtiden urskiljs en strävan hos respondent D att få den organisatoriska och personliga utvecklingen i symbios. Denna inställning kan relateras till respondent D:s livssituation.

Som arbetsgivare erbjuder IKEA en mängd olika vägar för utveckling och det finns stora möjligheter att förändra sin arbetsroll inom organisationen, vilket samtliga respondenter värdesätter. Detta kan främja lojaliteten till organisationen då respondenterna har möjlighet att förflytta sig inom koncernen. Enligt Parment och Dyhre (2009) har globaliseringen ökat behovet av förflyttningar på arbetsmarknaden. Vilket innebär att IKEA har en fördel då det finns stora möjligheter till rörelse inom organisationen, nationellt och internationellt.

De tre nivåerna som beskriver organisationskultur enligt Schein (1992) syns tydligt i den undersökta organisationen. Samtliga respondenter menar på olika sätt att de tre nivåerna genomsyrar organisationen, vilket påvisar organisationens starka organisationskultur. Schein (1992) förklarar organisationskultur genom omedvetna handlingar och grundläggande antaganden. Intressant är att respondenterna lade stor vikt vid organisationskulturen under frågorna om vad som attraherade och behöll dem vid organisationen. Organisationskultur nämns dock inte av någon av respondenterna som en betydande faktor för arbetsgivarvarumärket i framtiden. Detta kan ses som ett informellt lärande där respondenterna uppfattar organisationskulturen som en självklarhet i framtiden. Att cheferna inte nämner organisationskulturen förstärker även Scheins (1992) teori om organisationskultur som något mer än symboler och handlingar.

Enligt Davies (2007) bör organisationen utse en funktion som ska driva arbetet med arbetsgivarvarumärket. IKEA Jönköping har utsett HR avdelningen till den funktion som ska driva arbetet med arbetsgivarvarumärket, vilket Edwards (2005) menar är ett sätt att stärka

HR:s roll i organisationen och ett sätt att arbeta mer aktivt. Genom att arbeta med coachning kan IKEA Jönköping arbeta med att förstärka arbetsgivarvarumärket. Vilket är något som respondent A, C och D anser att organisationen bör arbeta mer aktivt stöttande med. Backhaus och Tikoo (2004) menar att arbetsgivarvarumärket kan användas som ett ramverk där olika processer inom HR samlas. Detta för att skapa en samstämmig bild av arbetsgivarvarumärket både internt och externt. Då HR avdelningen på IKEA Jönköping förmedlar arbetsgivarvarumärket externt genom bland annat föreläsningar om IKEA som arbetsgivare så förstärks samstämmigheten i och med att HR äger frågan internt. En till fördel att arbetet förläggs till en funktion, är att HR kan säkerställa att arbetet med arbetsgivarvarumärket inte påverkar mångfalden inom organisationen.

Slutsatser

När cheferna anställdes vid organisationen hade de olika uppfattningar om arbetsgivarvarumärket. Två av respondenterna uppfattade arbetet som försörjning, en respondent attraherades av anställningstryggheten och övriga tre respondenter uppfattade att arbetsgivarvarumärket gav möjlighet till personlig utveckling.

Chefernas uppfattning om arbetsgivarvarumärket idag är mer samstämmig. Samtliga respondenter anser att organisationskulturen behåller dem i organisationen. I denna fas kan också urskiljas att olika typer av utveckling behåller respondenterna. Tre av respondenterna menar att den personliga utvecklingen i olika former behåller dem i organisationen och en respondent anser att den organisatoriska utvecklingen är en betydande faktor. Två respondenter anger på olika vis både personlig- och organisatorisk utveckling som en faktor som behåller dem.

Utveckling är en faktor som cheferna uppfattar vara av betydelse för arbetsgivarvarumärket även i framtiden. Fem av respondenterna ser på olika vis möjlighet till utveckling, inom enheten och/eller koncernen. Att det inom organisationen finns stora möjligheter till utveckling gynnar arbetsgivarvarumärket. Samtidigt som dessa olika former av utveckling attraherar cheferna så kan den leda till en känsla av otillräcklighet.

Samtliga chefers uppfattning av arbetsgivarvarumärket har förändrats under deras anställningstid på varierande sätt. I resultatet kan urskiljas att uppfattningen om arbetsgivarvarumärket är beroende av respondenternas individuella kontext. Att samla arbetssätten kring att attrahera, behålla och utveckla personal bidrar till ett helhetstänk som

främjar arbetsgivarvarumärket. Samlade arbetssätt förstärker HR avdelningens roll i organisationen vilket på längre sikt kan bidra till att utveckla HR som profession.

Vidare forskning

Det vore intressant att undersöka medarbetares uppfattning av arbetsgivarvarumärket, för att se om den interna uppfattningen är samstämmig. Det hade också varit fascinerande att undersöka hur HR avdelningens arbetssätt kan utvecklas med arbetsgivarvarumärket som utgångspunkt. En annan intressant aspekt kan vara att undersöka hur före detta chefer uppfattar arbetsgivarvarumärket, då de kan ha en annan syn än de som är i organisationen. Ett annat förslag till vidare forskning är att göra en longitudinell studie, där medarbetares/chefer uppfattning om arbetsgivarvarumärket undersöks från den dag de börjar sin anställning.

Litteraturförteckning

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011 - 03). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), s. 105-123.
- Alexandersson, M. (1994). Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus. In B. Starrin, & P.-G. Svensson, *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* (s. 111- 136). Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M., & Berg, P. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), s. 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004 - 05). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), s. 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2008). *The Employer Brand - Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Botha, A., Bussin, M., & Lukas, d. S. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), s. 1-12.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder, upplaga 2*. Malmö: Liber AB.
- Davies, G. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. London, Storbrittanien: Routledge.
- Davies, G. (2007 - 05). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5), s. 667-681.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (06 1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), s. 239-263.

- Edwards, M. R. (2005). Employer and Employee Branding: HR or PR? In S. Bach, *Managing Human Resources - Personnel Management in Transition* (Vol. 4). Oxford, Storbritannien : Blackwell Publishing Ltd .
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), s. 5-23.
- Edwards, M. R., & Kelan, E. K. (2011). Employer branding and diversity; foes or friends? In M. J. Brannan, E. Parsons, & V. Priola, *Branded Lives : the production and consumption of meaning of and at work* (s. 168-184). Cheltenham, Storbritannien: Edward Elgar.
- Ellström, P.-E., & Hultman, G. (2004). *Lärande och förändring i organisationer - Om pedagogik i arbetslivet*. Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), s. 401-409.
- Granberg, O. (2011). *PAOU - Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm, Sverige: Otto Granberg och Bokförlaget Natur & Kultur.
- Illeris, K. (2007). *Lärande* (Vol. 2:a). (S. Andersson, Övers.) Lund, Sverige: Studentlitteratur AB.
- Inter IKEA Systems B.V. (2012). *2012 Facts and figures - IKEA retailing worldwide from the IKEA franchisor September 2011 - August 2012*. LN Delft, Holland : Inter IKEA Systems B.V. .
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Sverige : Studentlitteratur AB .
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human Resources Management - Organisationens hjärta* . Lund : Studentlitteratur .
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge* (Vol. 5). New London, Storbritannien: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi; om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö, Sverige: Liber AB.

- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008 - 12). Characteristics of successful employer brands. *Brand management*, 16(3), s. 160-175.
- Parment, A., & Dyhre, A. (2009). *Sustainable Employer Branding*. Malmö, Sverige: Liber AB.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). London, Storbritannien: Jossey-Bass.
- Soidre, T. (2009). Kvinnor och män i arbete- differentiering och stratifiering. In T. Berglund, & S. Schedin, *Arbetslivet* (s. 387-421). Lund: Studentlitteratur AB.
- Svallfors, S., Halvorsen, K., & Anderssen, J. G. (2001). *Work orientation in Scandinavia: Employment Commitment and Organizational Commitment in Denmark, Norway and Sweden*. Acta Sociologica.
- Theandersson, C. (2000). *Jobbet- för lön, lust och andra värden*. Göteborg: Göteborgs Universitet; Sociologiska institutet.
- Westlander, G. (2006). Researcher Role in Action Research. In K. Aagaard Nielsen, & L. Svensson, *Action and Interactive Research - Beyond practice and theory* (s. 45-62). Maastricht, Holland: Shaker Publishing.
- Vetenskapsrådet . (2012). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet .

Bilaga 1 – Informationsbrev till respondenter

Hej!

Vi är två studenter som läser sjätte terminen på Personalprogrammet vid Högskolan för lärande och kommunikation i Jönköping. Under hösten 2012 kommer vi att skriva vårt examensarbete. Examensarbetet syftar till att undersöka hur chefer uppfattar arbetsgivarvarumärket vid IKEA Jönköping. Arbetsgivarvarumärket i ett företag innebär arbete kring att attrahera, behålla, utveckla och avveckla personal. Fokus i vårt examensarbete är att urskilja vilken uppfattning cheferna i organisationen har för att se vad som attraherade dem till IKEA samt vad som får dem att stanna och utvecklas i organisationen.

Intervjuerna som genomförs i studien är anonyma och kommer enbart att användas i forskningssyfte, som grund för vårt examensarbete. Intervjuerna genomförs under arbetstid och kommer att ta cirka 40 minuter per person. Vi skulle bli väldigt glada om du ville ta dig tid att låta oss intervjua dig!

Vänliga hälsningar,

Charlotte Gårlin och Johanna Erlandsson

Bilaga 2 – Intervjuguide

Uppvärmning

- När började du arbeta på IKEA?
Följdfråga om chefen har arbetat inom organisationen tidigare: Vad hade du för arbetsuppgifter då?
- Vad har du för arbetsuppgifter i dag?
- Hur länge har du varit chef på IKEA?

Attrahera

- Vad fick dig att vilja börja arbeta på IKEA?
Följdfråga: Vad tror du lockar med ett arbete som chef på IKEA Jönköping?
- Vilken uppfattning hade du på IKEA som arbetsgivare innan du började arbeta här?
Följdfråga: När du säger ... (utveckla, karriär, värderingar, gemenskap, IKEA-andan), vad menar du då? Ge exempel.

Behålla

- Har dessa uppfattningar uppfyllts under din anställningstid?
- Vad får dig att vilja arbeta här nu?
Följdfråga: När du säger ... (utveckla, karriär, värderingar, gemenskap, IKEA-andan), vad menar du då? Ge exempel.
- Vad anser du är intressant med ditt arbete idag?

Utveckla

- Finns det något annat som skulle få dig att vilja fortsätta arbeta på IKEA Jönköping i framtiden?
Följdfråga: Administrativ tid/Drift/utbildning/medarbetaransvar?
- Skulle du kunna tänka dig att söka ett annat arbete inom IKEA Jönköping?
Följdfråga: Hur ser du på dina utvecklingsmöjligheter här? Vad innebär utvecklingsmöjligheter för dig?
- Skulle du kunna tänka dig att söka ett annat arbete inom IKEA koncernen?
Följdfråga: Vad är det som lockar? Om du redan har sökt, vad lockade dig? Hur ser du på dina utvecklingsmöjligheter inom koncernen?

- Vad tycker du att IKEA Jönköping gör för att attrahera sina potentiella medarbetare?
Följdfråga: Hur ska de förbättra det? Varför är det viktigt?
- Vad tycker du att IKEA Jönköping gör för att förstärka sitt arbete med att attrahera, behålla och utveckla sina nuvarande anställda?
Följdfråga: Hur ska de förbättra det? Varför är det viktigt? Finns det något speciellt som bör göras för cheferna inom organisationen?